

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen

**Entwurf eines Prozessmodells
für Beratungsunternehmen**

Forschungsbericht Nr. 2005-01, Dezember 2005



Autor: Volker Nissen

Titel: Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2005-01,

Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, 2005

ISSN 1862-1805

ISBN 3-938940-02-6

© 2005 FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Anschrift: Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,
Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.
http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte_z.1664.0.html

Gliederung

Abbildungsverzeichnis	iii
1 Prozessorientierung in der Unternehmensberatung	1
1.1 Zur Situation der Unternehmensberatung in Deutschland	1
1.2 Geschäftsprozessmanagement in der Unternehmensberatung	4
2 Grundstruktur eines Prozessreferenzmodells für Beratungsfirmen	5
2.1 Unternehmensberatungen als Professional Service Firms	5
2.2 Überblick der Geschäftsprozesse in Beratungsfirmen	6
2.3 Führungsprozesse	8
2.3.1 Strategisches Management	8
2.3.2 Controlling	12
2.4 Hauptprozesse	14
2.4.1 Vertrieb und Customer Relationship Management	14
2.4.2 Beratung	19
2.4.3 Produktentwicklung	22
2.4.4 Personalmanagement	25
2.4.5 Wissensmanagement	29
2.4.6 Qualitätsmanagement	33
2.5 Unterstützungsprozesse	37
3 Ausblick	37
Literaturverzeichnis	38

Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Marktanteil der Beratungsfelder in Deutschland 2004.....	2
Bild 2: Entwicklung des Beratungsmarktes über die Zeit	3
Bild 3: Merkmale von Professional Service Firms.....	6
Bild 4: Geschäftsprozesse von Beratungsunternehmen im Überblick	7
Bild 5: Strategischer Managementprozess von Beratungsunternehmen	10
Bild 6: Controllingprozess (Projektergebnisrechnung	12
Bild 7: Phasen des allgemeinen Dienstleistungsprozesses	15
Bild 8: Vertriebsprozess von Beratungsunternehmen	16
Bild 9: Abwicklungsphase eines idealtypischen Beratungsprozesses	21
Bild 10: Produktentwicklungsprozess von Beratungsunternehmen	22
Bild 11: Gestaltungselemente von Beratungsprodukten	23
Bild 12: Personalrekrutierungsprozess von Beratungsunternehmen	26
Bild 13: Personalentwicklungsprozess im weiteren Sinne	27
Bild 14: Phasen des projektbezogenen Wissensmanagements.....	31
Bild 15: Qualitätsmanagementprozess von Beratungsunternehmen	34

Zusammenfassung: Dieser Beitrag stellt den Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen vor. Die Geschäftsprozesse werden grafisch modelliert und verbal beschrieben sowie ausgewählte Rollen und Verantwortlichkeiten in diesen Prozessen benannt. Die dargestellten Ergebnisse repräsentieren den aktuellen Zwischenstand eines laufenden Forschungsprojektes, an dessen Ende ein komplettes Referenzmodell für die Geschäftsprozesse in Beratungsunternehmen stehen wird.

Schlüsselworte: Unternehmensberatung, IT-orientierte Beratung, Geschäftsprozessmanagement, Referenzmodellierung, Consulting Research

1 Prozessorientierung in der Unternehmensberatung

1.1 Zur Situation der Unternehmensberatung in Deutschland

Im Jahre 2004 wurde in der Unternehmensberatung in Deutschland ein Umsatz von 12,34 Mrd. Euro erzielt. 14.340 Unternehmensberatungen beschäftigten insgesamt 67.300 Mitarbeiter.¹ Unternehmensberatung, auch als Consulting bezeichnet, soll hier, in grober Anlehnung an Niedereichholz², definiert werden als *professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) zeitlich befristet und gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens zu identifizieren und analysieren, sowie in enger Kooperation mit dem Kunden Problemlösungen zu erarbeiten, deren Implementierung zu planen und gegebenenfalls umzusetzen.*

Als klassische Unternehmensberatungen bezeichnet Dichtl solche Unternehmen, die nicht das Ergebnis einer Diversifikation darstellen, sondern ursprünglich dem Beratungsgeschäft entstammen.³ Der Markt für Unternehmensberatung als Dienstleistung ist jedoch sehr heterogen. Längst schon sind neben die klassischen Beratungsunternehmen neue Wettbewerber getreten, die nicht ursprünglich als Beratungsfirmen gegründet wurden - wie etwa Wirtschaftsprüfer, Verbände, Finanz- und Logistikdienstleister. Das liegt unter anderem daran, dass die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ nicht geschützt ist und

¹ Vgl. [BDU2005, S. 8].

² Angelehnt an [NIED2004, S. 1]. Für eine alternative Definition siehe [BINN2002, S. 67].

³ Vgl. [DICH98, S. 45].

der Beratungsmarkt über lange Zeit bis zum Ende der Neunziger Jahre hohe Wachstumsraten und Margen aufwies und somit attraktiv war.

Der Bund Deutscher Unternehmensberater⁴ (BDU) gliedert das Gesamtfeld der Unternehmensberatung in vier Gruppen: Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-Beratung und HR-(Personal-)Beratung. Die relativen Anteile am gesamten Marktvolumen der Unternehmensberatung in Deutschland in 2004 verdeutlicht Bild 1.

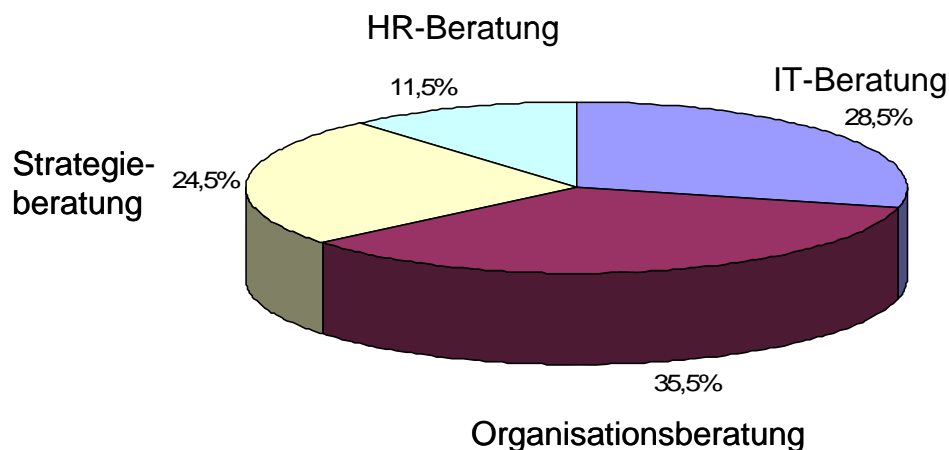


Bild 1: Marktanteile der Beratungsfelder in Deutschland 2004⁵

Strategie- und Organisationsberatung lassen sich als klassische Management-Beratung zusammenfassen. Anstelle der IT-Beratung soll in diesem Beitrag der Begriff „IT-orientierte“ Beratung favorisiert werden. Gemeint ist damit jener Teilbereich der Unternehmensberatung, der sich primär mit der Informationsverarbeitung in Organisationen beschäftigt. Dabei kann die IT der alleinige Gegenstand des Beratungsauftrages sein, wie in Fragen der IT-Strategie, oder auch ein Mittel zur Unterstützung von Entscheidern oder Geschäftsprozessen eines Unternehmens. Die Grenze zur klassischen Management-Beratung verläuft fließend. So bestehen einerseits Ähnlichkeiten in der projektbasierten Erbringung der Beratungsleistung. Andererseits bestehen oft auch inhaltliche Abhängigkeiten zwischen beiden Beratungsfeldern bei einem gemeinsamen Kunden.

⁴ Siehe <http://www.bdu.de/>.

⁵ Vgl. [BDU2005, S. 10].

Die HR-Beratung ist inhaltlich etwas anders gelagert. Sie stellt die Mitarbeiter der Kunden in den Mittelpunkt. Übliche Themen liegen in der Personalentwicklung, Vergütungsfragen, Personalbedarfs- und -einsatzplanung sowie der Suche nach Fach- und Führungskräften (klassische Personalberatung).

Die Beratungsbranche und hier insbesondere die IT-orientierte Beratung ist konjunkturabhängig und wandelt sich zunehmend von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt. Nach einer stürmischen Aufwärtsentwicklung in den Neunziger Jahren waren die Jahre 2000 bis 2003 für Beratungsunternehmen in Europa und den USA aufgrund der schwierigen ökonomischen Situation vieler Beratungskunden bei teils rückläufigen Umsätzen durch den Zwang zur Schärfung des eigenen Profils im Wettbewerb und eine stärkere Professionalisierung des Managements gekennzeichnet.

Bild 2 verdeutlicht diese Situation grafisch.

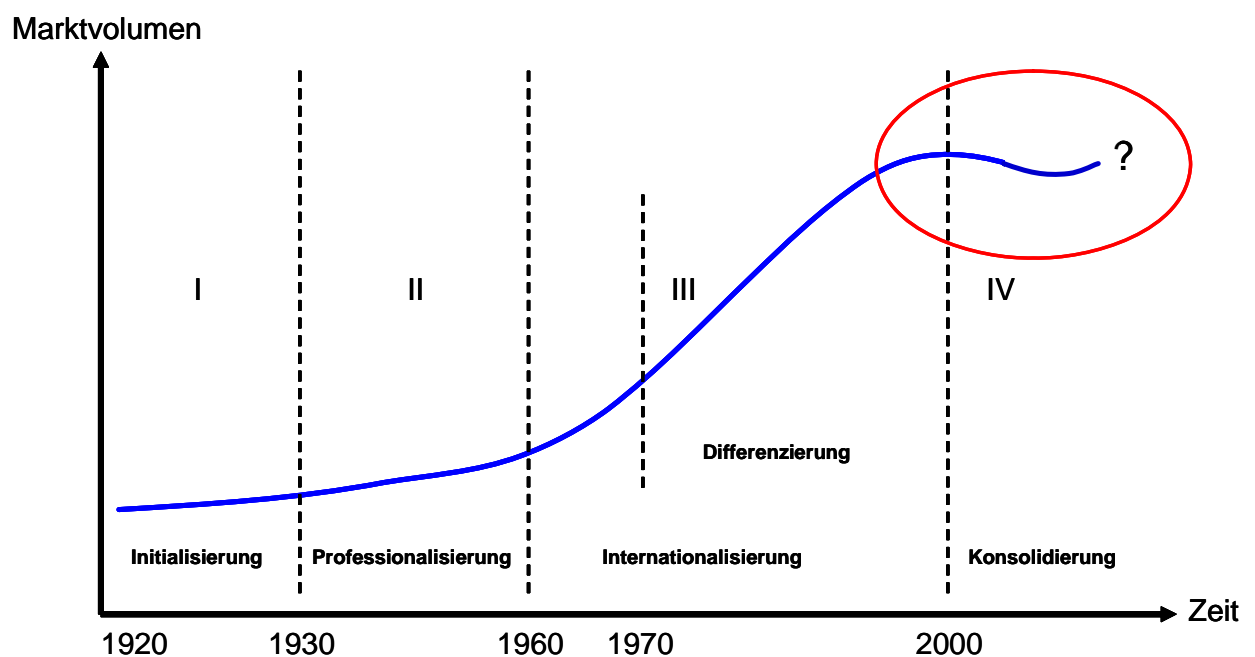


Bild 2: Entwicklung des Beratungsmarktes (Fokus: Europa und USA) über die Zeit ⁶

⁶ In Anlehnung an [FINK2004, S. 3 – 11].

1.2 Geschäftsprozessmanagement in der Unternehmensberatung

Als Geschäftsprozess soll hier eine funktionsüberschreitende Verkettung von Aktivitäten in einem Unternehmen verstanden werden, die auch über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus gehen kann. Ein prozessorientierter Managementansatz kann in Anlehnung an ISO 9000ff.:2000 Kap. 2.4 definiert werden als das systematische Erkennen und Handhaben der verschiedenen Prozesse innerhalb einer Organisation sowie der Wechselwirkungen zwischen solchen Prozessen.

Während viele ihrer Kunden sich seit längerem konsequent prozessorientiert ausrichten, haben Unternehmensberatungen hier noch Nachholbedarf. Das trifft in besonderer Weise auf die kleinen und mittelgroßen Beratungsunternehmen zu, bei denen in der Vergangenheit Ressourcenknappheit und die Priorität des Tagesgeschäftes das professionelle Management von Unternehmensprozessen außerhalb des Projektgeschäftes in den Hintergrund gedrängt hatten.

Im folgenden Abschnitt werden die Geschäftsprozesse von Beratungsunternehmen anhand eines Prozessmodells strukturiert und beschrieben. Die Darstellungen integrieren neben eigenen Überlegungen auch andere Beiträge aus dem als „*Consulting Research*“ bezeichneten Bereich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmensberatung. Zu einigen beratungsbezogenen Themen sind in den vergangenen Jahren gerade im deutschen Sprachraum eine Reihe interessanter wissenschaftlicher Einzelveröffentlichungen erschienen, die auch dem Praktiker wichtige Hinweise geben können.

Das letztendliche Ziel der im vorliegenden Beitrag als Zwischenstand dokumentierten Forschungsanstrengungen besteht im Entwurf eines vollständigen Referenzmodells für die Geschäftsprozesse in Beratungsfirmen (betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung). Prozessreferenzmodelle integrieren die bekannten Konzepte des Business Process Re-Engineering, Benchmarking, und des Performance Measurement in einem gemeinsamen Rahmenwerk und unterstützen somit die folgenden Zielsetzungen:

- Ermittlung des aktuellen Zustands der Unternehmensprozesse und Dokumentation des angestrebten Soll-Zustandes auf Basis von Prozessmodellierung und Prozessmessung.
- Vergleich der prozessbezogenen Leistungen des eigenen Unternehmens mit konkurrierenden, ähnlichen Unternehmen.

- Analyse von Management-Praktiken, Prozessstrukturen, unterstützenden IT-Systemen und anderen Komponenten der besten Unternehmen in der eigenen Branche. Ableiten von internen Zielen für die Prozessverbesserung auf Basis dieser „best practices“.

Ein bekanntes Referenzmodell für Geschäftsprozesse, allerdings aus dem Anwendungsfeld des Supply Chain Management, ist das Supply Chain Operations Reference Modell (SCOR-Modell) des Supply Chain Council.⁷ Es kann für das hier verfolgte Ziel als Vorbild dienen.

2 Grundstruktur eines Prozessreferenzmodells für Beratungsfirmen

2.1 Unternehmensberatungen als Professional Service Firms

Beratungsunternehmen gehören zur Gruppe der Professional Service Firms. Professional Service Firms, manchmal auch als Professionelle Dienstleister bezeichnet, werden zunehmend als eigenständige Gruppe innerhalb der Dienstleistungsunternehmen wahrgenommen. Sie können anhand der in Bild 3 wiedergegebenen Merkmale charakterisiert werden.⁸

1. Professional Service Firms erbringen Professional Services

In der Literatur gehen die Meinungen, welche Dienstleistungen den Professional Services zugerechnet werden müssen, auseinander, was an unterschiedlichen oder teilweise fehlenden Definitionen des Begriffes Professional Service liegt.⁹ Hier soll der Definition von Müller-Stewens gefolgt werden. Demnach sind Professional Services, „ (...) also Dienstleistungen, die in hohem Maße auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und in meist enger Zusammenarbeit mit dem Kunden unter Einbringung ausgeprägten Fachwissens und Erfahrung hochqualifizierter Mitarbeiter erbracht werden“ [MSDK1999, S. 23]. Beratungsleistungen erfüllen diese Kriterien.

⁷ Zu näheren Informationen über das SCOR-Modell siehe www.supply-chain.org.

⁸ In Anlehnung an [MSDK1999], S. 20 – 23 und S. 37 – 38.

⁹ Für eine ausführlichere Diskussion dieses Sachverhalts siehe [BINN2002, S. 38 – 40].

2. Professional Service Firms sind wissensintensive Unternehmen

Die Wertschöpfung wissensintensiver Unternehmen hängt primär von hochqualifizierten, leistungsbereiten Mitarbeitern und deren Fähigkeiten ab. Sie stellen die wichtigste Ressource dar. Beratungsleistungen sind sowohl durch hohe Wissensintensität im Prozess der Leistungserstellung als auch durch hohe Wissensintensität im Leistungsergebnis gekennzeichnet. Eine herausragende organisationale Wissensbasis mit kompetenten Mitarbeitern sind deshalb für Unternehmensberatungen absolut notwendig.

3. Professional Service Firms erbringen ausschließlich B2B-Leistungen

Professional Service Firms erbringen ihre Dienstleistungen ausschließlich für andere private Unternehmen und Organisationen oder öffentliche Einrichtungen. Es handelt sich daher um Business-to-Business (B2B) Geschäfte.

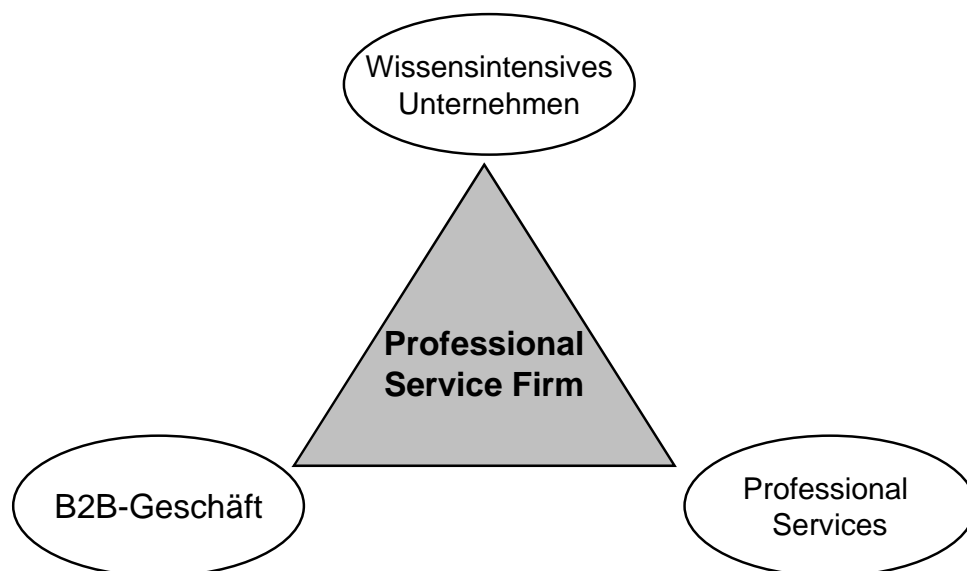


Bild 3: Merkmale von Professional Service Firms

2.2 Überblick der Geschäftsprozesse in Beratungsfirmen

Die Definition und Beschreibung der Unternehmensprozesse ist von großer Bedeutung sowohl im Rahmen eines übergeordneten Ansatzes zum Geschäftsprozessmanagement, als auch für die Zertifizierung des Qualitätsmanagement-Systems nach nach ISO 9000ff.:2000. Der Fokus in den nachfolgenden Ausführungen liegt in Anlehnung an diese

ISO-Normen zunächst auf einer Differenzierung von Führungs-, Haupt- und Unterstützungsprozessen, die im Grunde in allen Beratungsfirmen präsent sein sollten, sobald ein Unternehmen den Anspruch erhebt, professionelles Management seiner Prozesse und Ressourcen in dem höchst dynamischen Beratungsumfeld zu betreiben.

Bild 4 gibt die Geschäftsprozesse in Beratungsfirmen im Überblick wieder.

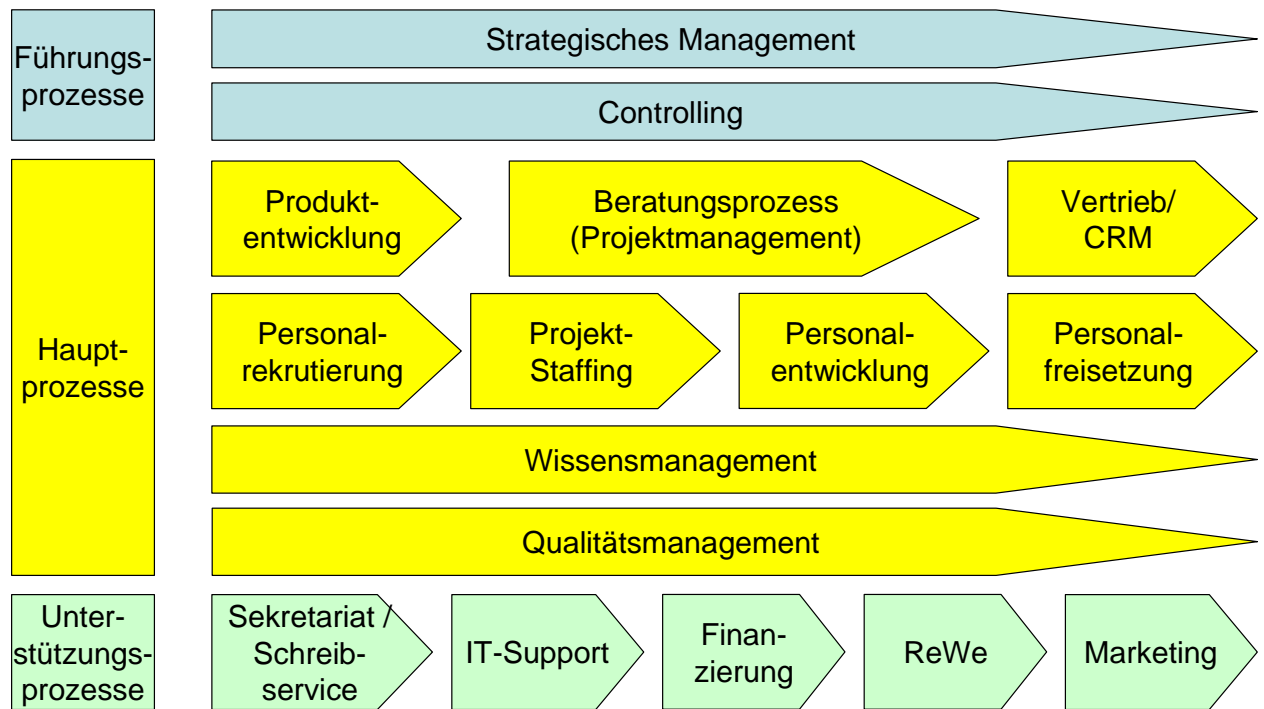


Bild 4: Geschäftsprozesse von Beratungsunternehmen im Überblick

Als Hauptprozesse werden identifiziert:

- der Prozess der Leistungserbringung (Beratungsprozess) sowie die assoziierten Aufgaben Vertrieb beziehungsweise Customer Relationship Management (CRM) und die Entwicklung neuer Beratungsprodukte,
- die personalbezogenen Prozesse, da die Mitarbeiter den zentralen Potenzialfaktor von Beratungsunternehmen bilden und, damit zusammenhängend,
- der Wissensmanagement-Prozess, sowie
- das Qualitätsmanagement als zunehmend bedeutsamer Geschäftsprozess.

Die Auswahl der Hauptprozesse bekräftigt, dass Beratungsfirmen als Professional Service Firms gleichzeitig auf zwei verschiedenen Märkten erfolgreich konkurrieren müssen, wenn das langfristige Überleben des Unternehmens gesichert werden soll: auf dem Kundenmarkt und dem Markt für hochqualifizierte Arbeitskräfte. So ergibt eine empirische Untersuchung des deutschen Beratermarktes¹⁰ folgendes Bild der fünf wichtigsten strategischen Erfolgsfaktoren von Beratungsunternehmen:

1. Mitarbeiterqualität
2. Intensität der Kundenbetreuung
3. Image
4. Abdeckung der Kundenbedürfnisse
5. Organisationsqualität

Anhand von vergleichbaren Untersuchungen der Beratungsmärkte in anderen Ländern, kann gefolgert werden, dass die allgemeine Struktur der strategischen Erfolgsfaktoren von Beratungsunternehmen in Industrienationen annähernd identisch ausgeprägt ist. Dabei stehen Faktoren im Vordergrund, die auf Kundenbindung und Mitarbeiterzufriedenheit gerichtet sind.¹¹ Diese beiden Ziele sowie die Profitabilität des eigenen Unternehmens zu fördern ist die Kernaufgabe der Hauptprozesse von Beratungsfirmen.

Wesentliche Prozesse des hier vorgeschlagenen Modells werden nachfolgend anhand ihrer Prozessschritte dargestellt und beschrieben.

2.3 Führungsprozesse

2.3.1 Strategisches Management

Getreu dem Grundsatz „*Strategy is the management of competitive advantage*“ muss das oberste Ziel des strategischen Managements die Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Beratungsunternehmens in einer hochdynamischen Umwelt sein. Nicht nur die Unternehmensleitung ist in den Prozess der Strategieentwicklung zu involvieren, sondern jene Organisationseinheiten (insbesondere die Praxisgruppen) sollten beteiligt werden, die später maßgeblich die Strategie umsetzen müssen. Aufgabe der Unternehmensleitung ist es

¹⁰ Vgl. [BINN2002, S. 177 – 201].

vor allem sicher zu stellen, dass eine strategische Planung stattfindet sowie die Ergebnisse der Praxisgruppen kritisch zu hinterfragen und schließlich zu integrieren und konsolidieren.¹²

Der Wettbewerb auf dem Markt für Unternehmensberatung ist in den letzten Jahren im Rahmen der allgemeinen wirtschaftlichen Stagnation schwieriger geworden. Die starke Wachstumsphase des Beratungsmarktes aus den Neunziger Jahren ist vorüber, und es ist zweifelhaft, ob es jemals eine Rückkehr zu den früheren Wachstumsraten im Beratungsgeschäft geben wird. Vor allem kleinere Beratungsunternehmen waren in der Boomphase teilweise zu stark auf die Überwachung des operativen Projektgeschäftes fokussiert und haben dafür Managementaufgaben der langfristigen Überlebenssicherung vernachlässigt. Um dauerhaft überleben zu können, muss das Beratungsmanagement heute einen formalen Planungsprozess etablieren, der neben operativen und taktischen Elementen auch die strategische Ebene umfasst und damit von langfristigen Zielen ausgeht.

Fluri und Weibel haben ein Strategisches Management-Modell für Professional Service Firms vorgeschlagen, das im Folgenden aus prozessorientierter Perspektive für Beratungsfirmen zugrundegelegt wird.¹³ Binnewies bezeichnet es als das einzige geschlossene Konzept zu diesem Thema für professionelle Dienstleistungen.¹⁴

Ausgangspunkt und damit quasi ein vorgelagerter Schritt ist die Definition eines Unternehmensleitbildes beziehungsweise einer Unternehmensvision. Durch die Unternehmensvision entsteht eine „*Grundidee der Organisation, sie bildet die gemeinsame Wertebasis aller Aktivitäten (...) ein Abbild der für die Zukunft angestrebten bzw. anzustrebenden Realität*“ [Walz 1995, S. 85].

Maister hat festgestellt, dass die Unternehmensvisionen von Professional Service Firms sich untereinander stark ähneln. Jede Professional Service Firm muss letztlich drei Ziele anstreben: Profitabilität (unternehmerischer Erfolg), Kundenbindung (herausragende Dienstleistungen für die Kunden) und Mitarbeiterzufriedenheit (interessante Aufgaben und Aufstiegsmöglichkeiten).¹⁵ Fluri und Weibel differenzieren diese wechselseitig abhängigen Ziele weiter.¹⁶ Als kundenorientierte Ziele werden Kundenzufriedenheit und Kunden-

¹¹ Vgl. [BINN2002, S. 190].

¹² Vgl. [MAIS2002, S. 226 – 230].

¹³ Vgl. [FLWE1999, S. 159 – 165].

¹⁴ Vgl. [BINN2002, S. 46].

¹⁵ Vgl. [MAIS2002, S. 3 – 4].

¹⁶ Vgl. [FLWE1999, S. S. 177].

bindung genannt. In die Kategorie der erfolgsorientierten Ziele fallen Gewinn und Wachstum. Die mitarbeiterorientierten Ziele sind Qualität des Arbeitsumfeldes, Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterfähigkeiten, Produktivität und Qualität der Arbeit. Die zentrale Aufgabe des strategischen Managements in Beratungsunternehmen ist es, zwischen diesen drei Gruppen von Zielen die Balance zu halten.

Der Strategische Managementprozess kann in vier Schritte untergliedert werden (Bild 5).¹⁷

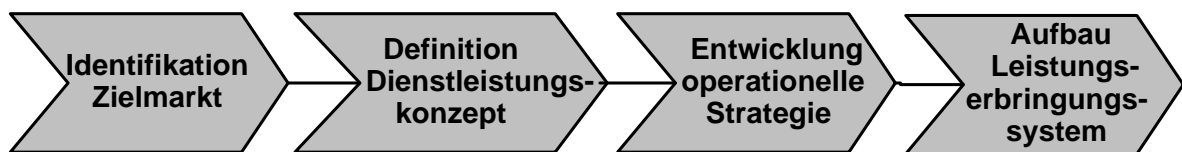


Bild 5: Strategischer Managementprozess von Beratungsunternehmen

Im ersten Schritt geht es um die Identifikation einer Kundengruppe, für die es sich lohnt, eine darauf abgestimmte Dienstleistung anzubieten. Dazu wird der Gesamtmarkt segmentiert und die Segmente gemäß ihrer Wichtigkeit für das eigene Unternehmen bewertet. Dann werden zukünftige Marktpositionen für die ausgewählten Segmente festgelegt und die Bedürfnisse der Kunden in diesen Segmenten analysiert.

Um die Bedürfnisse der selektierten Kundengruppe optimal befriedigen zu können, wird im zweiten Schritt ein Dienstleistungskonzept erarbeitet. Dieses muss nicht nur für die anvisierte Kundengruppe passend und verständlich sein, sondern auch den Mitarbeitern und Partnern des eigenen Unternehmens in klarer Form kommuniziert werden. Besonderer Wert ist auf den Kundennutzen des vorgeschlagenen Dienstleistungskonzeptes und seine Wahrnehmung von der Zielgruppe, dem Gesamtmarkt und den eigenen Mitarbeitern zu legen.

Die im dritten Schritt festzulegende operationelle Strategie dient der Verwirklichung des angestrebten Dienstleistungskonzeptes und klärt dazu auch, welche internen Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen. Dazu müssen unter anderem die wichtigsten Elemente der Strategie identifiziert und darauf aufbauend Investitionen geplant werden.

¹⁷ Angelehnt an [FLWE1999, S. 161].

Die Strategie ist schließlich, im vierten Schritt, durch die Ausgestaltung des internen Leistungserbringungssystems wirkungsvoll zu unterstützen. Dieses System umfasst die Prozesse, Strukturen, Systeme, Technologien, Ressourcen und Fähigkeiten sowie gemeinsame Werte zur Erbringung der Dienstleistungen für die Kunden. Bei der Ausgestaltung des internen Leistungserbringungssystems sind insbesondere die kritischen Erfolgsfaktoren der operationellen Strategie zu klären, notwendige Kapazitäten auf der Ressourcenseite zu dimensionieren, und der Beitrag des Leistungserbringungssystems zur Qualitätssicherung, Differenzierung vom Wettbewerb und zur Errichtung von Markteintrittsbarrieren festzulegen.

Der dargestellte Prozess des strategischen Managements führt zu drei Kernthemen für die Unternehmensleitung:¹⁸

- optimale Wettbewerbsposition in Relation zu den Kundenbedürfnissen und dem Angebot der Konkurrenz,
- optimales Gewinnpotenzial, hier definiert als Differenz zwischen dem Kundennutzen und den Kosten der Leistungserbringung,
- Konsistenz im Sinne einer möglichst optimalen Unterstützung der operationellen Strategie durch das interne Leistungserbringungssystem.

Die Wettbewerbspositionierung erfordert zunächst, strategische Geschäftsfelder abzugrenzen und anschließend für diese Geschäftsfelder Strategien zu entwickeln. Komponenten der Strategieentwicklung sind die Wettbewerbsvorteilstrategie, die Marktabdeckungsstrategie und die Timing-Strategie. Wettbewerbsvorteile können aus den Dimensionen Qualität, Innovation, Image und Programmbreite abgeleitet werden. Bei der Marktabdeckungsstrategie wird differenziert zwischen einem vollständigen Dienstleistungsangebot (Größenstrategie) und einer Nischenstrategie. Bei der Timing-Strategie, die den Zeitpunkt des Markteintritts festlegt, wird zwischen den Alternativen „Pionier“ oder „Folger“ unterschieden.

Während das Dienstleistungskonzept den Kundennutzen maximieren sollte, dient die operationelle Strategie einer Minimierung der Kosten zur Erbringung der Dienstleistung. In das Gesamtmodell von Fluri und Weibel sind daher, neben einem auf den Kundennutzen

¹⁸ Vgl. [FLWE1999, S. S. 165 – 171].

zielenden Wertsteigerungsmodell, noch ein aus ROI-Überlegungen für Industriebetriebe abgeleitetes Rentabilitätsmodell integriert.

2.3.2 Controlling

Das Etablieren einer Unternehmensvision und Durchführen der Planung garantieren für sich allein noch nicht, dass die gesetzten Ziele tatsächlich erreicht werden. Planung erfordert Kontrolle im Sinne eines Vergleiches von Plan- und Istwerten mit anschließender Abweichungsanalyse. Aber auch die Prämissen der Planung müssen laufend auf ihre fortdauernde Gültigkeit überprüft werden. Der Kontrollprozess verläuft dabei in einem der Planung entgegengesetzten Richtung.

Kein Beratungsunternehmen oberhalb einer Größenordnung von etwa 20 Mitarbeitern sollte es sich heute noch leisten, Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ zu treffen und den Erfolg von Entscheidungen nicht konsequent zu überwachen. Angesichts der dynamischen Umwelt, einer verschärften Wettbewerbssituation und hoher Risiken bei Investitionen in neue Geschäftsfelder müssen wesentliche Unternehmenskennzahlen jederzeit abrufbar sein, um kritische Entwicklungen rechtzeitig erkennen und somit agieren anstatt nur reagieren zu können.

Plan-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen werden traditionell dem Aufgabengebiet des Controlling zugerechnet. Die Beschäftigung mit modernen Controlling-Methoden ist im Umfeld von Beratungsunternehmen erst jüngeren Datums und stark durch die Besonderheiten des Projektgeschäfts geprägt. Den groben Ablauf des Controllingprozesses im Sinne einer Projektergebnisrechnung veranschaulicht Bild 6.¹⁹

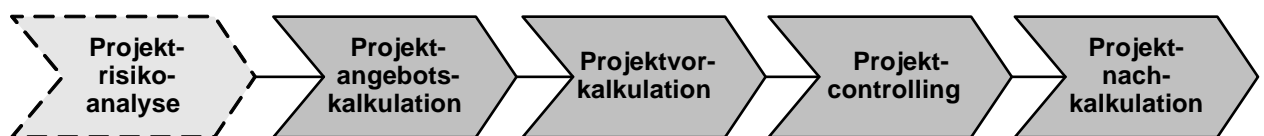


Bild 6: Controllingprozess (Projektergebnisrechnung)

¹⁹ Vgl. zum Folgenden [JENI1997, S. 26 – 47]. Auf die in Beratungsunternehmen ebenfalls wichtigen Teilbereiche des Ergebniscontrollings nach Organisationseinheiten, Beratungsprodukten oder Kunden soll hier wegen der Vergleichbarkeit zu den Controllingaufgaben in anderen Branchen nicht näher eingegangen werden.

Dem eigentlichen Projektcontrolling vorgelagert ist eine Risikoanalyse. Auf Basis möglichst standardisierter Kriterien werden, ganz im Sinne eines Prüfplans, Projektrisiken bestimmt und zu einer Gesamtbeurteilung verdichtet. Dies geschieht bereits in der Anbahnungsphase des Projektes und fließt als wichtige Information in den Angebotsprozess mit ein.

Ein hohes Projektrisiko kann zur Ablehnung des Projektes durch die Beratungsfirma oder die Berücksichtigung eines angemessenen Risikozuschlages in der Projektangebotskalkulation führen. Wird das Projekt angenommen, geht die Angebotskalkulation in die Vorkalkulation über, die als Planungsinstrument zur Unterstützung der Auftragsabwicklung gesehen wird. Entsprechend dient die Projektnachkalkulation einer Nachrechnung des Auftrages nach Projektabschluss mit dem Ziel zu prüfen, ob Abweichungen (genehmigte Change Requests) vom ursprünglichen Auftrag angemessen berücksichtigt wurden und der erwartete Deckungsbeitrag des Projektes eingetreten ist.

Das Projektcontrolling im Sinne einer Begleitkalkulation zum Projekt fokussiert auf die Abweichungen in den Dimensionen Kosten, Zeit und Leistung und deren Ursachen. Dabei bestehen enge Verbindungen zum Aufgabenbereich Wissensmanagement. Die einzelnen Phasen der Projektarbeit erfordern unterschiedliche Maßnahmen zur Förderung der Wissenstransformationsprozesse. Sie werden weiter unten beim Wissensmanagement-Prozess näher erläutert.

Neben dem projektbezogenen Controlling ist das Personalcontrolling ein für Unternehmensberatungen weiterer typischer Controllingbereich. Dieser wird in der Regel von den verantwortlichen Staff-Managern übernommen. Hierbei steht die kontinuierliche Überwachung der Auslastung jedes Mitarbeiters im Mittelpunkt, womit in erster Linie die fakturierbaren Tage (oder alternativ der generierte Umsatz) gemeint sind. Vom Personalcontrolling heute kaum erfasst werden die in der nicht fakturierten Zeit durchgeführten Aktivitäten. Das ist nur konsequent, da diese Zeiten in der Regel auch schlecht vorab geplant sind. Dann ist es jedoch auch keine Überraschung, wenn viele der nicht fakturierten Stunden und Tage heute von Beratern nur eingeschränkt sinnvoll verbracht werden, jedenfalls nur in seltenen Fällen eine Investition in die Zukunft des Beratungsunternehmens darstellen, wie Maister es fordert.²⁰

²⁰ Maister hat sich zur Notwendigkeit der Planung auch nicht fakturierter Zeit im Sinne einer Investition in die Zukunft des Beratungsunternehmens in [MAIS1996, S. 62 – 63] geäußert.

2.4 Hauptprozesse

Bevor auf die Besonderheiten im Dienstleistungsprozess einer Unternehmensberatung eingegangen wird, erscheint es sinnvoll, in kurzer Form das allgemeine Modell eines Dienstleistungsprozesses darzustellen. Er enthält die Kernaktivitäten der Wertschöpfung und umfasst die in Bild 7 wiedergegebenen drei Hauptphasen:²¹

- **Anbahnung:** Hierzu gehören alle Maßnahmen der Kundenwerbung sowie das Herstellen der Leistungsbereitschaft durch Vorkombination der internen Produktionsfaktoren.
- **Vereinbarung:** In dieser Phase erfolgt der Absatz der angebotenen Leistung durch das Schließen eines Dienstleistungsvertrages. Dieser enthält ein Leistungsversprechen des Dienstleisters sowie die Abnahme- und Zahlungszusage des Kunden.
- **Abwicklung:** In dieser Phase wird die vereinbarte Leistung gemeinsam mit dem Kunden (externer Faktor) erbracht. Es entsteht das Leistungsergebnis. Daran schließen sich die Abrechnung und Bezahlung an.

Im Grundsatz ist der eben geschilderte Dienstleistungsprozess auch für Beratungsunternehmen zutreffend. Allerdings führen die Komplexität und Individualität der Leistung sowie die Dominanz des personellen Faktors zu einigen Besonderheiten in der Ausgestaltung dieses Prozesses, die nachfolgend bei den Hauptprozessen Vertrieb/-Customer Relationship Management und Beratung erläutert werden.

2.4.1 Vertrieb und Customer Relationship Management – *Anbahnungs- und Vereinbarungphase des Dienstleistungsprozesses*

Verglichen mit weniger komplexen Dienstleistungen ist bei Beratungsleistungen auf den oft erheblichen Akquisitionsaufwand zu verweisen. Wegen der Konzentrationstendenzen im Beratermarkt und dem gestiegenen Anbieterwettbewerb, sind Beratungsunternehmen gefordert, sich verstärkt um Neukunden zu bemühen und Maßnahmen zur Kundenbindung zu intensivieren.

²¹ Zur Struktur des allgemeinen Dienstleistungsprozesses vgl. zum Beispiel [BODE1999, S. 9 und 16].

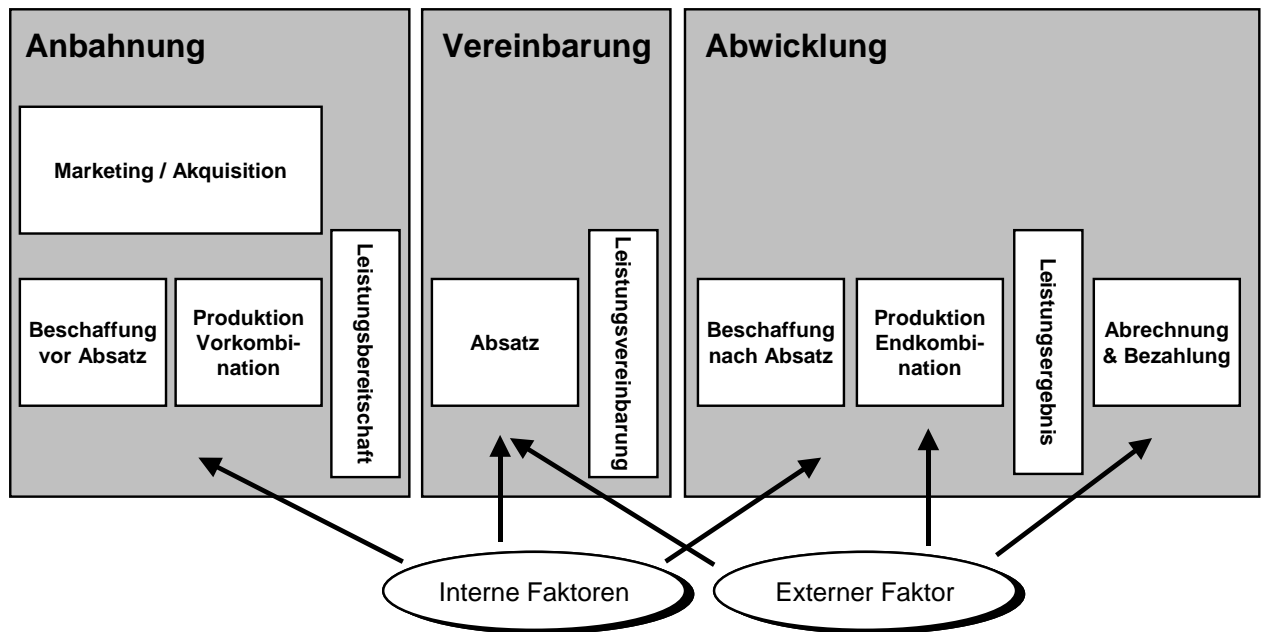


Bild 7: Phasen des allgemeinen Dienstleistungsprozesses

Anbahnungsphase:

Das Marketing bildet den Einstieg in den allgemeinen Vertriebsprozess von Unternehmensberatungen, wie er in Bild 8 dargestellt ist. Wegen der Immaterialität der Beratungsleistung besteht für Kunden eine hohe Qualitätsunsicherheit sowohl hinsichtlich des Beratungsprozesses als auch des Leistungsergebnisses. Daraus ergibt sich ein erhöhtes Beschaffungsrisiko. Daher ist das Marketing, wie bei anderen Professional Service Firms, wesentlich von der Reputation des Anbieters und einschlägigen Referenzen bestimmt, welche als Hinweise auf Kompetenzen, Qualität und Seriosität angesehen werden.²² Jeschke verweist darauf, dass viele Marketingkonzepte für Beratungsleistungen gegenwärtig noch ein Defizit an Professionalität erkennen lassen.²³

²² Vgl. [MSDK1999, S. 37], [HILL1995, S. 94] und [JESC2002, S. 249].

²³ Vgl. [JESC2002, S. 251].

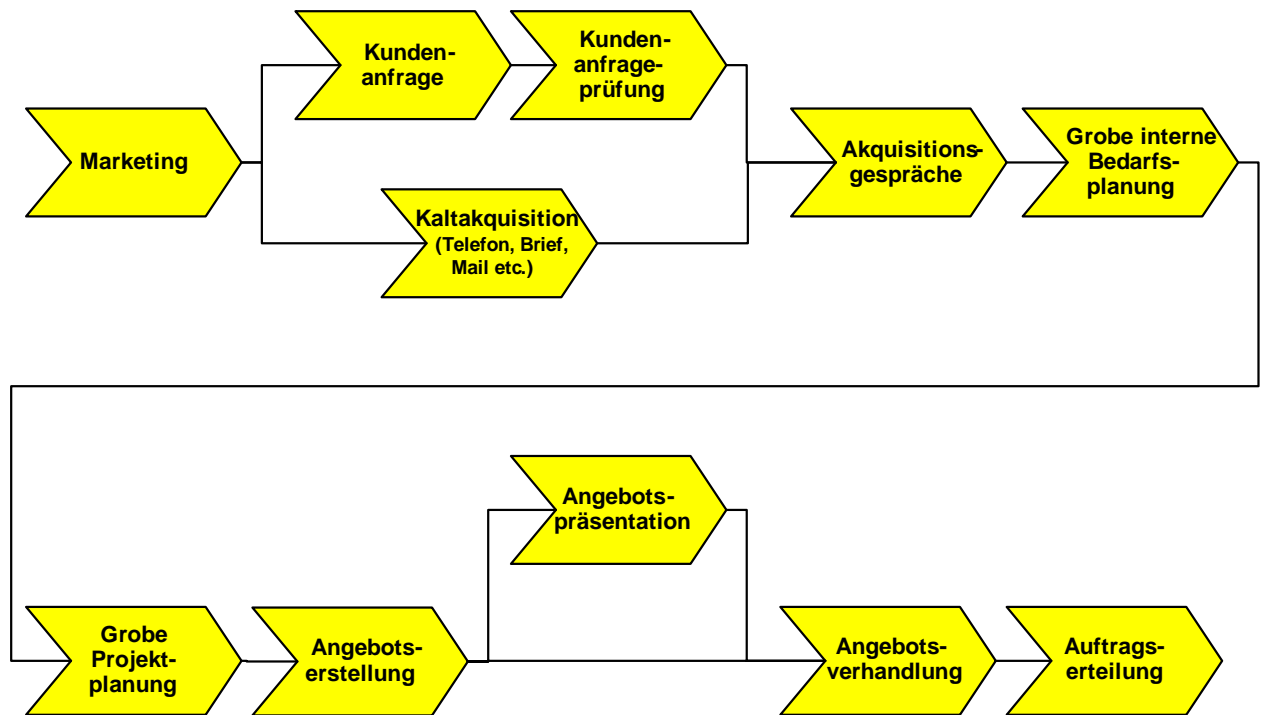


Bild 8: Vertriebsprozess von Beratungsunternehmen

Wegen der Erklärungsbedürftigkeit der angebotenen Leistung sind anonyme Marketingaktivitäten von vergleichsweise geringem Nutzen. Ein Erstkontakt entsteht entweder durch sogenannte Kaltakquisition, wozu beispielsweise die Ansprache potenzieller Kunden auf Messen oder per Telefon zählen, oder auf dem Wege einer Kundenanfrage. Bei Kundenanfragen ist zu prüfen, ob die nachgefragte Leistung zum eigenen Beratungsportfolio gehört oder auf Basis der verfügbaren Kompetenzen voraussichtlich erfolgreich erbracht werden kann.

Notwendig ist anschließend das persönliche Akquisitionsgespräch mit potenziellen Kunden, wobei auf die individuell vorliegende Problemstellung ausführlich einzugehen ist. Einige typische Inhalte von Akquisegesprächen sind:

- Leistungspräsentation des Beratungsunternehmens
- Ausgangssituation und Problemlage sowie allgemeine Rahmenbedingungen
- Bedarfs- und Problemanalyse, Entwicklung von Zielen
- Grobkonzeption, Diskussion und Priorisierung von Lösungsalternativen
- Quantifizierung von Nutzenpotenzialen

- mögliche Aufgabenverteilung und Rolle der Berater
- grobe Aufgabenpakete und Meilensteine (Grobterminierung des Projektes)
- notwendige Qualifikationen im Projektteam

Die Vorbereitung eines Akquisitionstermins kann in drei Teilschritte untergliedert werden:

1. Kundenkontakt vorbereiten

- Adressqualität prüfen
- Bearbeitungsplan aufstellen
- Kundenhistorie auswerten
- Kundenpriorisierung vornehmen und Ansprechpartner auswählen
- Gesprächsinhalt festlegen

2. Kundenkontakt herstellen

- Anspracheform wählen (in der Regel persönliches Gespräch vor Ort beim Kunden)
- Terminvereinbarung
- Inhalt des Akquisitionsgespräches festlegen

3. Akquisitionsgespräch vorbereiten

- Ziele
- Strategie
- Verkaufshilfen (Imagebroschüre, Success Stories usw.)

Die Akquisitionsphase kann sehr unterschiedlich aufwendig ausfallen. Nicht selten sind Angebote im Beratungsbereich umfangreich und basieren auf einer Reihe intensiver Vorgespräche zwischen erfahrenen Beratern und Vertretern des Kunden. Hinsichtlich des Akquisitionsaufwandes sind unter anderem die folgenden Determinanten wirksam:

- Handelt es sich um einen Anschlussauftrag, der ein vorangegangenes Projekt fortsetzt?

- Wie gut kennt der Kunde das Beratungsunternehmen und die angebotenen Beraterressourcen und wie positiv bewertet er seine Vorerfahrungen?
- Wie groß ist der Wettbewerb um den Beratungsauftrag?
- Wie hoch ist der veranschlagte Projektaufwand in Beratungstagen?

Aus Sicht des Beratungsunternehmens ist es von entscheidender Bedeutung, im Vorfeld der Angebotserstellung ein möglichst klares Bild der zu leistenden Aufgabe zu gewinnen. Nur so kann der zu veranschlagende Beratungsaufwand in Personentagen verlässlich abgeschätzt und die Qualifikationsanforderungen des Projektes ermittelt werden. Auf dieser Basis kommt es zu einer groben internen Bedarfsplanung (benötigte Kompetenzen, zeitliche Verfügbarkeit) und Projektplanung als Grundlagen für die Erstellung und Präsentation des Angebotes.

Das Beratungsangebot enthält unter anderem eine Aufgabenbeschreibung, die Spezifikation der angebotenen Leistungen, Hinweise zum Ablauf des geplanten Projektes sowie eine Aufwandsschätzung auf den verschiedenen Qualifikationsstufen der Berater.

In manchen Fällen, zum Beispiel bei Folgeprojekten oder Schlüsselkunden, kann es bereits zu diesem Zeitpunkt notwendig sein, dem Kunden konkrete Berater für das Projekt zu benennen. Dadurch schränken sich die Alternativen für das spätere Projekt-Staffing am Beginn der Abwicklungsphase für das Beratungsunternehmen sehr stark ein.

Vereinbarungsphase:

Die Vereinbarungphase ist in der Unternehmensberatung durch intensive Verhandlungen über Preise, Beratungskonditionen und den genauen Leistungsumfang gekennzeichnet. Mit der Annahme des Beratungsangebotes durch den Kunden liegt schließlich eine Leistungsvereinbarung vor, und es erfolgt der Übergang in die weiter unten dargestellte Abwicklungsphase des Dienstleistungsprozesses.

Der Zyklus vom ersten Kontakt bis zum Abschluss eines Beratungsvertrages dauert im Durchschnitt 6 – 12 Monate. Nur etwa 1% der Erstkontakte führen später tatsächlich zu einem Vertragsabschluss. Daher kommt der dauerhaften Bindung von Kunden und der Ausweitung des Geschäftes mit Bestandskunden in der Unternehmensberatung besondere

Bedeutung zu. Customer Relationship Management (CRM), hier verstanden als Pflege der Bestandskunden, ist von großer Bedeutung für die Profitabilität und Wachstumschancen von Beratungsfirmen. Mögliche Maßnahmen im Rahmen des CRM sind beispielsweise:²⁴

- besonderes Engagement in laufenden Beratungsprojekten mit dem betreffenden Kunden, z.B. kostenlose Zusatzleistungen oder ergänzende Informationen
- mehr Kontakte zu dem Kunden, z.B. Einladungen zu Berater-Veranstaltungen
- Kunden mit eigenen Kontakten weiterhelfen, z.B. Referenzbesuche vorbereiten
- persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern des Kunden vertiefen, z.B. durch gemeinsame soziale Aktivitäten

Vertrieb und CRM liegen dabei offiziell oft in den Händen der Geschäftsführung beziehungsweise der Partner eines Beratungsunternehmens. Jedoch ist eine zunehmende Professionalisierung der Kunden in der Auswahl und im Umgang mit Unternehmensberatern festzustellen.²⁵ Die Unternehmensberatungen müssen darauf reagieren und das vertriebliche Wissen sowie die vertriebsrelevanten Fähigkeiten der Berater verbessern. Berater sollten nicht nur fachlich gut sein, sondern sind im Sinne eines „interaktiven Marketings“ und permanenten CRM gleichzeitig Verkäufer zukünftiger Beratungsleistungen. So ist Marketing in der Unternehmensberatung als „*Management einer sich ständig entwickelnden Geschäftsbeziehung*“ [Kohr 2000, S. 252] zu verstehen.

2.4.2 Beratung - Abwicklungsphase des Dienstleistungsprozesses

Beratungsaufgaben werden im allgemeinen in Projektform abgewickelt. Diese Projekte können einen Zeitraum von wenigen Wochen bis zu mehreren Jahren umspannen. Aufgrund ihrer Komplexität und Individualität ist die Durchführungsphase von Beratungsprojekten weiter untergliedert wie in Bild 9 verdeutlicht, wobei hier nur eine grobe Aufteilung wiedergegeben ist.²⁶

²⁴ Vgl. hierzu [MAIS2002, S. 106].

²⁵ Vgl. [WKMO2003].

²⁶ Grob vergleichbare Phasenmodelle für Beratungsprozesse sind enthalten in [DICH1998, S. 131] und [HILL1995, S. 20]. Ein stärker auf die unterstützenden Hilfsprozesse fokussiertes Wertschöpfungsmodell von Professional Service Firms enthält [MSDK1999, S. 87].

Es beginnt mit der internen Beschaffung der benötigten Ressourcen. Damit ist vor allem die Zuordnung eines Projektleiters und einzelner Berater als Projektmitarbeiter gemeint (Projekt-Staffing). Im Gegensatz zu den langfristig wirkenden Maßnahmen der Personalrekrutierung und Personalentwicklung kann das Projekt-Staffing als kurzfristige Komponente zur auftragsspezifischen Herstellung der Leistungsbereitschaft angesehen werden. Dazu werden die im Angebot nur grob umrissenen Anforderungen an die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten der Berater weiter vertieft und geeignete verfügbare Personalressourcen zugeordnet. Umgekehrt müssen auch im Kundenunternehmen Mitarbeiter für das anstehende Projekt ausgewählt werden. Die Projektteambesetzung hat großen Einfluss auf den späteren Projekterfolg und muss entsprechend sorgfältig vorgenommen werden.

Der nachfolgende Prozess der Leistungserstellung lässt sich weiter untergliedern in die folgenden Teilaufgaben:

- Vorbereitung: Erstellen eines detaillierten Projektplans, Aufbau der Projektorganisation, Festlegen von Standards, Etablierung einer gemeinsamen Kommunikationsebene für die Projektmitglieder, Auswahl technischer Hilfsmittel der Projektarbeit, grobe Identifikation und Verteilung der Aufgabenpakete auf Berater und Kundenmitarbeiter, Projekt-Kick-off
- Analyse: Datensammlung, Vertiefung der Aufgabenstellung und Diagnose des vorliegenden Problems, Schaffen eines vertieften Problemverständnisses als Grundlage der Entwicklung von Lösungsalternativen, Detaillierung der Arbeitspakete und Zuordnung zu den Bearbeitern
- Problemlösung: Erarbeitung von einer oder mehreren alternativen Lösungsvorschlägen, Präsentation vor Entscheidern und Auswahl der zu implementierenden Lösung
- Implementierung: Umsetzung der Empfehlungen in den einzelnen Analysebereichen

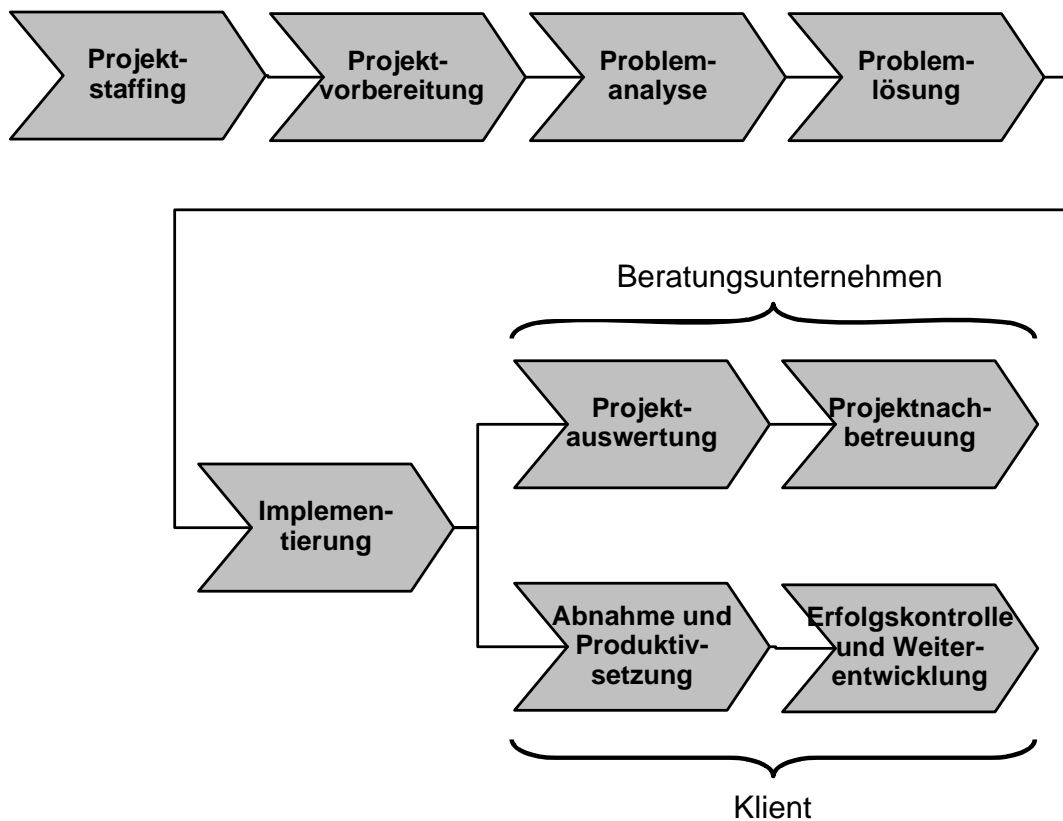


Bild 9: Abwicklungsphase eines idealtypischen Beratungsprozesses

Am Ende des Beratungsprozesses steht die Abnahme der neu geschaffenen Lösung durch den Kunden und der Übergang in den produktiven Betrieb. Dazu gehört auch die kontinuierliche Erfolgskontrolle beim Kunden, denn das Leistungsergebnis der Beratung kann auf Kundenseite über viele Jahre wirken. Auf Seiten des Beratungsunternehmens sollte am Ende jedes Projektes die Projektauswertung („*lessons learned*“) und eine Projektnachbetreuung im Rahmen der allgemeinen Beziehungspflege zu den Kunden stehen.

Der hier geschilderte Beratungsprozess ist idealtypisch und kann durch unterschiedliche Faktoren verändert werden. Beispielsweise bieten strategische Beratungsunternehmen oft nur konzeptionelle Unterstützung an, begleiten den Prozess der Umsetzung jedoch nicht mehr. Langjährige enge Beziehungen zwischen Beratungsunternehmen und Kunden können dazu führen, dass auf eine formale Akquisitionsphase oder ein schriftliches Angebot verzichtet wird. Knappe finanzielle Mittel bewirken eventuell, dass Mitarbeiter des Kunden Aufgaben der Analyse oder Implementierung gänzlich ohne Beraterunterstützung durchführen.

2.4.3 Produktentwicklung

Im Zuge einer gestiegenen Bedeutung der Markenbildung bei Beratungsleistungen („branding“) wird auch die systematische Entwicklung und Markteinführung von Beratungsprodukten immer wichtiger. Hierzu wird in Bild 10, in leichter Abänderung eines Vorschlages von Binnewies²⁷, ein grober Prozessablauf dargestellt.



Bild 10: Produktentwicklungsprozess von Beratungsunternehmen

Ausgangspunkt ist die Identifikation von Bedarfen für neue Beratungsleistungen. Dies liegt vor allem im Verantwortungsbereich des Vertriebs, ist aber auch eine wichtige Aufgabe der für inhaltliche Themenbereiche verantwortlichen Manager. Anregungen und Trends können sowohl aus Kundenkontakten als auch durch systematische Analyse der Unternehmensumwelt (wissenschaftliche Entwicklungen, rechtliche Rahmenbedingungen, Konkurrenzbeobachtung) gewonnen werden. Die so generierten Ideen für neue Beratungsprodukte sind im Sinne einer Zielmarktbestimmung zu konkretisieren und bezüglich ihrem Nutzenpotenzial zu bewerten.

Anschließend sollte ein Strategieabgleich erfolgen. Dabei ist zu bedenken, inwieweit die neuen Ideen für Beratungsprodukte mit der verfolgten Unternehmensstrategie, den verfügbaren Ressourcen und dem Image des Unternehmens vereinbar sind. Im Mittelpunkt stehen in diesem Schritt also Fragen der Realisierbarkeit aber auch der Zweckmäßigkeit einer Realisierung. Gerade mittlere und kleinere Unternehmensberatungen befinden sich oft im Zwiespalt zwischen neuen potenziellen Geschäftsbereichen einerseits und dem Erfordernis, sich hinsichtlich Branchen und Beratungsthemen zu beschränken, um ein scharf definiertes Anbieterprofil am Markt zu bieten und die eigenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

²⁷ Vgl. [BINN2002, S. 87 – 89].

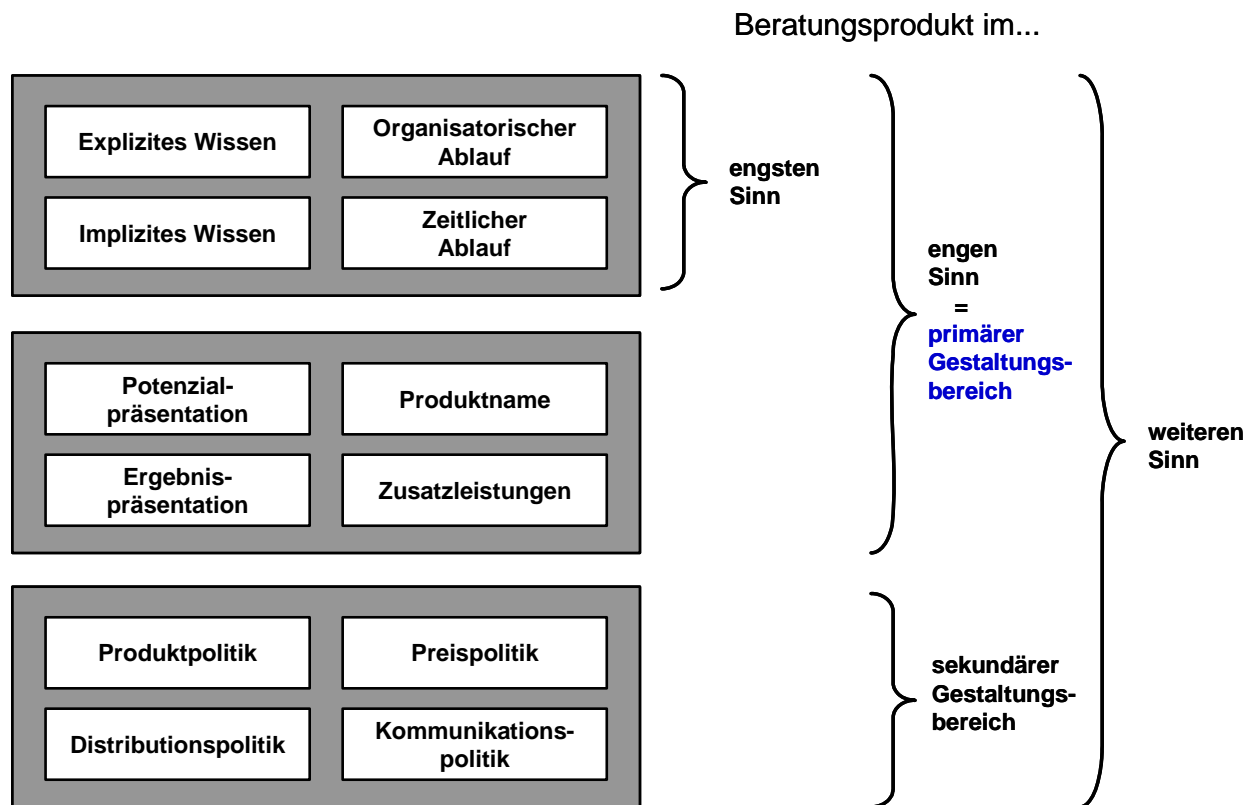


Bild 11: Gestaltungselemente von Beratungsprodukten²⁸

Soll die Produktentwicklung weiter vorangetrieben werden, so wird im nächsten Schritt die Konzeptionsarbeit vertieft. Dazu sind zunächst weitere Informationen zu beschaffen, um auf dieser Basis die in Bild 11 genannten Gestaltungselemente des Beratungsproduktes auszuprägen. Beratungsunternehmen werden sich bemühen, dies zumindest im späteren Entwicklungsstadium des neuen Produktes in Verbindung mit einem Pilotkunden zu tun, um mindestens einen Teil der Entwicklungskosten abzuwälzen und gleichzeitig genauere Bedarfsinformationen zu erhalten.

Während der Konzeptentwicklung kann jederzeit entschieden werden, die Weiterentwicklung aus ökonomischen Gründen oder mangels der erforderlichen Ressourcen einzustellen. Ein Verwerfen oder Modifizieren des neuen Beratungsproduktes ist auch nach dem Pilotprojekt noch möglich. Je später diese Entscheidung getroffen wird, umso höher sind allerdings die *sunk costs*. Es lohnt sich daher, bereits in der Phase Strategieabgleich eine ausführliche Machbarkeitsanalyse durchzuführen.

Der Schritt Produktbildung bildet den Schnittpunkt zum Vertriebsprozess. Das Beratungsprodukt wird durch geeignete Marketingmaßnahmen im Markt bekannt gemacht und in der Folge sukzessive verbessert und weiterentwickelt. Der Übergang zur Produktstandardisierung ist fließend. Wegen der Individualität der Aufgabenstellungen und aufgrund der intensiven Integration des externen Faktors ist sowohl der Leistungserstellungsprozess als auch das Leistungsergebnis bei der Unternehmensberatung schwer zu standardisieren. Haller verweist jedoch darauf, dass generell bei Dienstleistungen eine Standardisierung notwendig ist, um die Dienstleistungsqualität messen und eine möglichst gute und für den Kunden kalkulierbare Leistung erbringen zu können.²⁹ Auch Dichtl sieht die Notwendigkeit, Beratungsleistungen zu rationalisieren, liefert allerdings eine andere Begründung mit dem Hinweis, dass im Beratungssektor, bei anhaltend hohem Kostendruck, Preisaspekte immer wichtiger werden und in Themenbereichen mit viel Konkurrenz mittlerweile Anbieter vermehrt zu Preiszugeständnissen bereit sind.³⁰ Standardisierung bietet dann eine strategische Option für Beratungsunternehmen, um die gewünschte Produktivitätssteigerung zu erreichen.

Dabei kommen als Objekte der Standardisierung die Potenzialfaktoren, der Beratungsprozess und das Beratungsergebnis in Betracht. Als Quellen der Effizienzsteigerung werden neben Mengeneffekten noch eine verbesserte Faktornutzung und mehr Transparenz in Beratungsprojekten gesehen. Allerdings ist die standardisierte Abwicklung von Beratungsprojekten nicht für jedes Beratungsunternehmen und in jeder Situation eine gute Option. So empfiehlt sich, Dichtl zufolge, eine Standardisierung am ehesten dann, wenn beispielsweise:³¹

- verwertbare Vorleistungen im Beratungsunternehmen vorhanden sind,
- der Anteil unerfahrener Berater hoch ist,
- Problem und Beratungsziel klar definiert sind,
- das Rationalisierungsziel überwiegt (im Gegensatz zur strategischen Neuausrichtung),
- die Beratungsaufgabe ein hohes Konfliktpotenzial birgt,

²⁸ Nach [BINN2002, S. 73].

²⁹ Vgl. [HALL2002, S. 16 – 17].

³⁰ Vgl. [DICH1998, S. 119 – 189].

³¹ Vgl. [DICH1998, S. 207].

- der Problemdruck des Kunden hoch ist,
- Kosten für den Kunden erhebliche Relevanz besitzen ,
- der Kunde mit den Beratungsprodukten gut vertraut ist.

Standardisierte Beratungsleistungen, insbesondere wenn der Beratungsprozess oder das Ergebnis standardisiert werden, bieten eine gute Möglichkeit, um für potenzielle Kunden nachvollziehbare Beratungsprodukte zu definieren. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn die gezielte Entwicklung und Vermarktung standardisierter Beratungsprodukte nach Ansicht einiger Autoren zu Wettbewerbsvorteilen auf der Produktivitätsseite führt.³²

2.4.4 Personalmanagement

Wegen der extremen Außenorientierung des Beratungsgeschäfts treten interne Erfordernisse des Personalmanagements leicht in den Hintergrund. Aufgrund der Dominanz des personellen Faktors in der Leistungserstellung ist es seitens des Beratungsmanagements jedoch essenziell, dafür zu sorgen, dass Berater mit den richtigen Fähigkeiten verfügbar sind, um das zu erwartende Spektrum an Projekten unter quantitativen wie qualitativen Gesichtspunkten mit geeigneten Ressourcen besetzen zu können. Das kann einerseits bedeuten, qualifizierte Mitarbeiter neu einzustellen. Es beinhaltet aber vor allem, die vorhandene Basis von Beratern im Rahmen von Personalführung und Entwicklungsmaßnahmen kontinuierlich so weiter zu qualifizieren, dass diese den Herausforderungen dauerhaft gewachsen bleiben. Personalakquisition und Personalentwicklung zählen damit zu den wichtigsten Prozessen in der Unternehmensberatung. Bild 12 zeigt die Schritte der Personalrekrutierung in Beratungsunternehmen. Bild 13 verdeutlicht den erweiterten Prozess der Personalentwicklung im Überblick.

³² Vgl. [BINN2002, S. 74]. Auch in [NIED2004, S. 13] wird der Produktivitätsvorteil standardisierter Beratungsangebote hervorgehoben, soweit die bearbeitete Problemstellung ein Standardproblem ist.

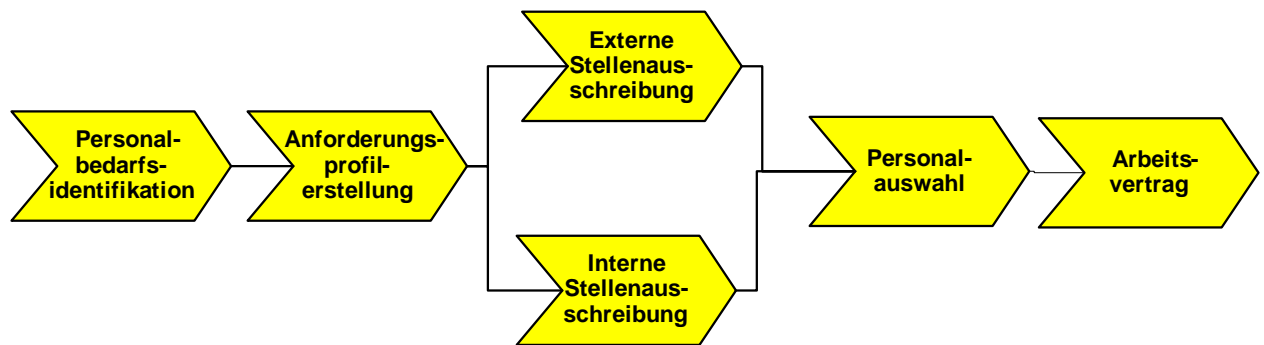


Bild 12: Personalrekrutierungsprozess von Beratungsunternehmen

Der Personalrekrutierungsprozess beeinflusst direkt das dem Beratungsunternehmen zur Verfügung stehende Leistungspotenzial und hat damit maßgeblichen Einfluss auf die Qualität des zukünftigen Leistungsangebotes.³³ Der grundsätzliche Prozessablauf unterscheidet sich nicht von anderen Unternehmen. In der Personalrekrutierung von Beratungsfirmen liegt der Fokus jedoch darauf, Mitarbeiter einzustellen, deren Leistungspotenziale so hoch sind, dass sie im Rahmen einer längerfristigen Zusammenarbeit in wechselnden Aufgabenstellungen und Tätigkeitsumfeldern bei weitgehender Selbstorganisation der eigenen Arbeit eingesetzt werden können.

In der Phase der Bedarfsidentifikation erfolgt die Meldung von Bedarfen durch die Staff Manager. Diese werden von der Geschäftsleitung geprüft und in begründeten Fällen freigegeben. Im nächsten Schritt wird ein Anforderungsprofil erstellt. Dies kann sich aus existierenden Rollenbeschreibungen ableiten. Anforderungsprofile für Beratertätigkeiten sind jedoch meist sehr allgemein gehalten. Dies ist darin begründet, dass die konkreten Anforderungen sich im Beratungsumfeld abhängig von Projekttyp, Branche und thematischem Schwerpunkt dynamisch ändern können. Was konstant bleibt sind allgemeine Anforderungen auf der Ebene von Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften.

Qualifikationen, zum Beispiel in Form bestimmter akademischer Abschlüsse, werden bei Beratungskandidaten oft nur als Anhaltspunkte gewertet, dass sie strukturiert und ergebnisorientiert arbeiten können oder bestimmte Leistungspotenziale aufweisen. So bringen Hochschulabsolventen, abhängig allerdings vom Beratungsschwerpunkt, meist nur in geringem Umfang direkt verwertbares Beratungswissen mit.

³³ Vgl. [BINN2002, S. 91].

Über interne oder externe Stellenausschreibungen werden Kandidaten für die zu besetzenden Stellen gefunden. Naturgemäß dominieren externe Stellenausschreibungen in Zeiten der Expansion, während in Zeiten der Stagnation des Beratungsgeschäftes primär nach internen Ressourcen für freigewordene Positionen gesucht wird. Die sorgfältige Auswahl neuer Mitarbeiter hat maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Beratungsunternehmen und führt vor allem bei großen Beratungshäusern zu entsprechend komplexen Auswahlverfahren, die hohe Kosten verursachen.

Kleine und mittlere Beratungshäuser greifen dagegen oft auf einfachere Auswahlverfahren zurück, die sich wesentlich auf die Form des persönlichen Interviews konzentrieren. Die Qualität der so getroffenen Auswahl hängt stark von den methodischen Fähigkeiten der Interviewer und deren Gesprächsvorbereitung ab. Angesichts der enormen Bedeutung der Personalrekrutierung muss man eine stärkere Professionalisierung auch der kleinen und mittleren Beratungsunternehmen in diesem Geschäftsprozess fordern. Das wird noch unterstrichen durch die sich abzeichnende Verknappung guter Personalressourcen aufgrund der nachteiligen Altersstruktur westeuropäischer Bevölkerungen.

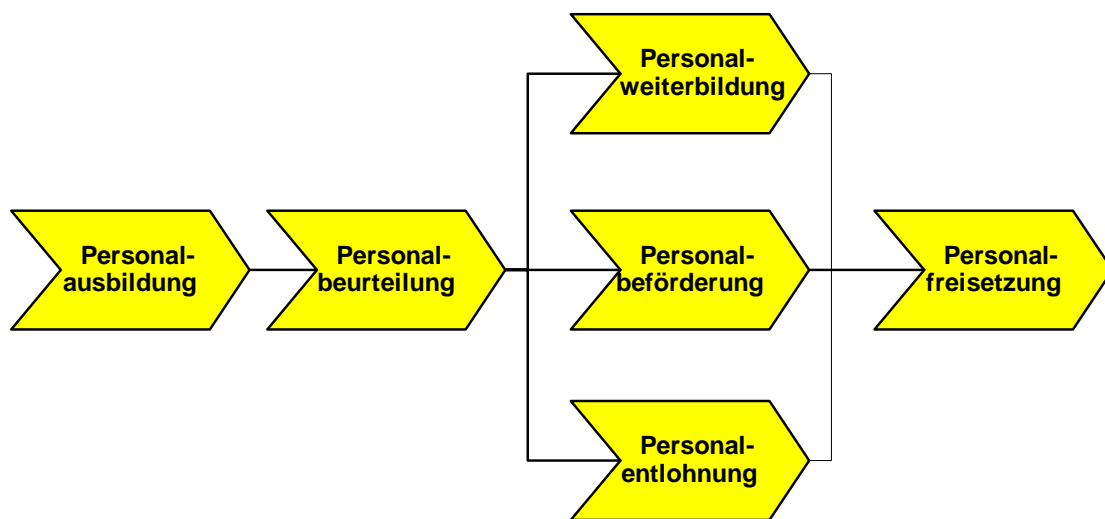


Bild 13: Personalentwicklungsprozess im weiteren Sinne

Meist unmittelbar nach der Rekrutierung neuer Mitarbeiter beginnt eine Phase der internen Ausbildung, später ergänzt durch Weiterbildungsmaßnahmen mit Bezug zu geplanten Projekten oder persönlichen Entwicklungszielen im Unternehmen. Aus- und Weiterbildung

erfüllen in der Unternehmensberatung verschiedene Zwecke. Erstens handelt es sich um Maßnahmen zur Herstellung der Leistungsbereitschaft. Zweitens ist kontinuierliche Weiterbildung notwendig, wenn in einem wachsenden Unternehmen die planmäßige Leveragestruktur, also das Mengenverhältnis unterschiedlicher Qualifikationsstufen zueinander gewahrt bleiben soll. Drittens dienen Qualifikationsmaßnahmen im fachlichen wie auch persönlichen Bereich als Mittel der Personalbindung und Integration in die „One-Firm Kultur“, wie sie für viele Beratungsunternehmen typisch ist. Diese One-Firm Kultur³⁴ zeichnet sich aus durch:

- einen hohen Grad an Identität (Wesenseinheit/Übereinstimmung) von Mitarbeiter und Unternehmen,
- ein hohes Maß an Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen, sowie
- große interpersonelle Loyalität (Solidarität und Zusammengehörigkeit der Mitarbeiter).

Personalorientierte Anreiz- und Kompensationssysteme zielen in Unternehmensberatungen vor allem auf die Förderung kooperativer Teamarbeit. Die Basis von Entlohnung und Beförderung bilden regelmäßige und ausführliche Leistungsbeurteilungen jedes Beraters durch seine Vorgesetzten, sowie teilweise auch durch andere Mitglieder des Unternehmens. Diese erfolgen vor dem Hintergrund der vereinbarten individuellen Entwicklungs- und Leistungsziele sowie der allgemeinen Standards des Unternehmens.

Die kontinuierliche Überwachung der individuellen Leistungen stellt sicher, dass der hohe Standard des eigenen Unternehmens erfüllt wird. Sie hilft aber auch, frühzeitig Schwachstellen und Fehlentwicklungen zu identifizieren, die anschließend durch individuell abgestimmte Qualifikationsmaßnahmen beseitigt werden können. Staff-Manager in Beratungsunternehmen sollten dementsprechend als „*Pacesetter*“ und Mentoren ihrer Mitarbeiter agieren, nicht als deren „Verwalter“.

Neben der individuellen Leistung ist oft auch der Teamerfolg (vor allem in der Projektarbeit beim Kunden) sowie der monetär messbare Erfolg des Gesamtunternehmens die Grundlage der Entlohnung, die neben einem fixen Gehalt noch variable Anteile und Bonusleistungen umfassen kann.

³⁴ Für eine ausführliche Darstellung der One-Firm Kultur siehe z.B. [MAIS2002, S. 303 – 319].

Die Freisetzung von Mitarbeitern wird heute oft einseitig unter finanziellen Aspekten gesehen oder fokussiert auf die Möglichkeit, mittels gezieltem „Outplacement“ von Mitarbeitern bei (auch potenziellen) Beratungskunden, zukünftiges Beratungsgeschäft zu fördern. Mindestens ebenso wichtig ist der kompetenzverändernde Effekt des Verlustes oder gezielten Freisetzens von Mitarbeitern. Die von vielen großen Beratungsunternehmen, insbesondere in der strategischen Beratung, verfolgte Strategie des „Up or Out“ berücksichtigt diesen Effekt nicht in angemessenem Maße und kann daher, je nach Einzelfall, auch als Verschwendung finanzieller und personeller Ressourcen gesehen werden.

2.4.5 Wissensmanagement

In der Literatur finden sich unterschiedlichste Definitionen des Begriffes „Wissen“. Auch die Betriebswirtschaftslehre verwendet heterogene Definitionen. In dieser Arbeit soll die Wissensdefinition von Rehäuser und Krcmar zugrundegelegt werden.³⁵ Wissen entsteht demnach durch zweckorientierte Vernetzung von Informationen. Informationen ergeben sich ihrerseits aus Daten durch Herstellen eines Bezuges.

„Für den Erfolg wissensorientierter Unternehmensführung ist entscheidend, wie der Prozeß, individuelles in kollektives Wissen und kollektives Wissen in individuelles Wissen zu überführen, gestaltet wird.“ [NORT2002, 48]. Aufgrund der hohen Personalkosten, einer häufigen Abwesenheit der Berater vom Unternehmenssitz und der verhältnismäßig hohen Mitarbeiterfluktuation gilt diese Aussage ganz besonders für Beratungsunternehmen.

Wissensmanagement kann dabei verstanden werden als ein dem Beratungsprojekt paralleler Prozess, der vom Projektmanager als Teil seiner Arbeit gesteuert werden muss. Wissensmanagement ist aber analog dem Qualitätsmanagement auch ein Prozess, der viele weitere Geschäftsprozesse von Beratungsunternehmen außerhalb der Projektarbeit durchdringt und verbindet.

³⁵ Vgl. [REKR1996, S. 41].

Es kann kein Zweifel daran bestehen, dass verschiedene Wissensformen unterschiedlich gemanaged werden sollten. Die wichtigste Differenzierung in der Literatur betrifft explizites und implizites Wissen.

Explizites Wissen (explicit knowledge), auch deklaratives Wissen genannt, liegt in kodifizierter Form auf Medien vor oder kann leicht in diese Form gebracht werden, beispielsweise als Text, Formel oder Zeichnung und lässt sich somit problemlos kommunizieren.

Implizites Wissen (tacit knowledge) hingegen entzieht sich der Kodifizierung und Kommunikation weitgehend. Es wird auch als prozedurales Wissen bezeichnet und beruht wesentlich auf persönlichen Erfahrungen und früheren Handlungen. Schüppel spricht im Zusammenhang mit implizitem Wissen von „Tiefenwissen“, das die Prozesse der Realitätswahrnehmung steuert und so die Handlungen und Verhaltensweisen bestimmt.³⁶

Man kann die Wissensmanagement-Ansätze in der Literatur zwischen zwei Extremen verteilen, dem technologieorientierten Ansatz und dem humanorientierten Ansatz.

Beim *technologieorientierten Ansatz* ist Wissen im wesentlichen mit explizitem Wissen in dokumentierter Form gleichgesetzt. Durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien kann dieses Wissen verbreitet und Organisationsmitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Vorrangige Funktionen unterstützender Wissensmanagementsysteme sind die Publikation, Strukturierung und Vernetzung, Suche, Präsentation und Visualisierung von Wissens-elementen.

Beim *humanorientierten Ansatz* ist Wissen im wesentlichen identisch mit implizitem Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter steckt. Ein geeignetes organisatorisches Umfeld soll dafür sorgen, dass ungenutzte Wissenspotenziale aktiviert werden. Vorrangige Funktionen unterstützender Wissensmanagementsysteme sind Kommunikation und Kooperation, Expertensuche und Community-Unterstützung.

Im folgenden soll Wissensmanagement im Kontext der Projektarbeit betrachtet werden, weil Beratungsunternehmen sich hierin stärker von anderen Dienstleistern unterscheiden, die nicht streng projektbezogen arbeiten. Zwei Beiträge von Peterson greifen das Thema am Beispiel strategischer Unternehmensberatungen auf.³⁷

³⁶ Vgl. [SCHÜ1995, S. 195 – 196].

³⁷ Vgl. zum Folgenden [PETE2001] und [PETE2002].

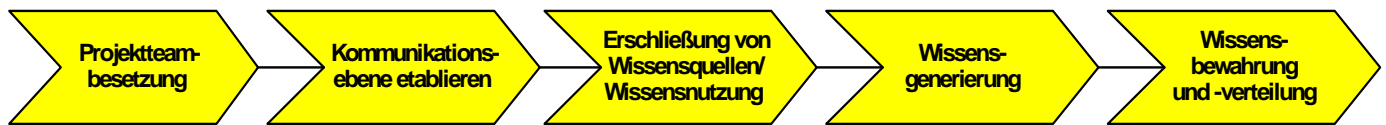


Bild 14: Phasen des projektbezogenen Wissensmanagements

Projektarbeit findet in der Beratung in Teams statt, die aus Mitgliedern sowohl des Kundenunternehmens als auch des Beratungsunternehmens gebildet werden. Die zwischen der Aufgabendefinition und dem Projektabschluss liegenden Phasen sind durch intensiven Austausch von explizitem und implizitem Wissen zwischen den an der Projektarbeit Beteiligten gekennzeichnet. Die Berater gewinnen so ein besseres Verständnis für das zu bearbeitende Problem sowie das Kundenunternehmen, seine Unternehmenskultur und Organisation. Die Kunden lernen durch die Interaktion mit den Beratern, welche Methodik für die Bearbeitung der gestellten Aufgaben ausgewählt wird und welche Informationen dazu notwendig sind.

Dieser Wissensaustausch muss von den Beratern aktiv und zielgerichtet im Sinne der Projektziele gestaltet werden.³⁸ Besonders wichtig ist die Rolle des Projektleiters. Er ist gleichzeitig Wissensmanager und steuert die Prozesse der Wissensgenerierung, Wissensverteilung und Wissensnutzung im Team. Ausserdem hat er dafür zu sorgen, dass in jeder Projektphase das notwendige Wissen bereit steht. Der Projektleiter trägt auch die Verantwortung für die Nachbereitung der Projektergebnisse im Sinne der Wissensbewahrung und Wissensverteilung.

Die projektbezogenen Aufgaben des Wissensmanagements können in grober Anlehnung an Peterson wie folgt strukturiert werden (Bild 14):³⁹

Projektteambesetzung:

Die richtige Besetzung des Projektteams bildet eine wichtige Grundlage für spätere Aufgaben der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers. Ein heterogener fachlicher und ein homogener kultureller Hintergrund wird von Peterson als ideal für den interpersonellen Austausch der Teammitglieder angesehen. Diese Aussage ist vor dem

³⁸ Vgl. [PETE2001, S. 11].

Hintergrund des Anwendungsfeldes strategisches Management zu sehen und gilt für operative Beratung nicht im gleichen Maße. Es liegt außerdem nahe, dass zu große fachliche Heterogenität in Teams sich störend auf die Teamprozesse auswirkt, weil gemeinsame fachliche Erfahrungen und zum Teil auch die gemeinsame Begriffswelt fehlen.

Etablieren einer gemeinsamen Kommunikationsebene:

In der Projektphase der Aufgabenspezifikation steht im Vordergrund, eine gemeinsame Kommunikationsebene der Projektmitglieder zu finden und wechselseitiges Vertrauen aufzubauen. Beides sind Grundlagen, um einen offenen Erfahrungsaustausch im Team zu ermöglichen und somit den Wissensprozess in Gang zu setzen. Dabei ist es wichtig, dem Projektteam zu Beginn genug Zeit einzuräumen, sich gegenseitig kennenzulernen, Projektziele und Aufgaben zu besprechen und Erfahrungen auszutauschen. Außerdem kann es sinnvoll sein, Wissenslandkarten der individuellen Kompetenzen zu erstellen, um Teammitglieder den einzelnen Aufgaben fundierter zuordnen zu können sowie eine effiziente Kommunikation zu gewährleisten.

Identifizierung und Erschließung relevanter Wissensquellen und Wissensnutzung:

In der Phase Datensammlung erfolgt aus Sicht des Wissensmanagements die Identifizierung und Erschließung relevanter Wissensquellen. Ein Netzwerk von Experten oder die interne Researchabteilung des Beratungsunternehmens können jedoch im Grundsatz in jeder Projektphase als externe Wissensquellen zur Unterstützung herangezogen werden, wobei die Researchabteilung explizites Faktenwissen liefern kann, während Experten potenziell sowohl explizites als auch implizites (Erfahrungs-)Wissen bereitstellen. Ein IT-gestütztes Wissensmanagement-System, in dem Erfahrungen früherer Projekte in Form von Wissensdokumenten abrufbar sind, stellt eine weitere Alternative dar, dem Team relevantes Wissen verfügbar zu machen.

³⁹ Vgl. [PETE2002, S. 174 – 178].

Wissensgenerierung:

Wichtigste Voraussetzung für den Erfolg des Projektes während der eigentlichen Aufgabenbearbeitung ist die intensive Interaktion und Kooperation der Projektteammitglieder. Dabei bringt jeder sowohl sein explizites als auch implizites Wissen in den Lösungsprozess ein. Der Projektmanager ist für die Steuerung der Gruppenprozesse verantwortlich, wobei verschiedene Faktoren, wie eine klare Formulierung von Projektauftrag und -ziel, eine Strukturierung der Gesamtaufgabe in übersichtliche Arbeitspakete und eine sinnvolle Begrenzung der Teamgröße wichtige Erfolgsfaktoren seiner Arbeit sind.

Wissensbewahrung und Wissensverteilung:

Nach Abschluss des Projektes sollte eine Nachbereitung der Projektergebnisse für das interne Wissensmanagement des Beratungsunternehmens erfolgen. Die Berater identifizieren solche Bereiche der Projektergebnisse, bei denen es sich lohnt, das Erarbeitete anderen Mitgliedern des Beratungsunternehmens für zukünftige Projekte als Wissensquelle zur Verfügung zu stellen. Das im Projekt generierte explizite Wissen kann in Wissensdokumenten abgelegt und in das interne Wissensmanagement-System integriert werden. Dabei ist der Vertraulichkeitsgrundsatz gegenüber dem Kunden zu berücksichtigen, so dass die Darstellung in anonymisierter beziehungsweise abstrahierter Form erfolgen muss. Implizites Wissen kann beispielsweise durch persönliche Gespräche oder gemeinsame Arbeit in anderen Projekten weitergegeben werden.

2.4.6 Qualitätsmanagement

Eine aktuelle eigene Umfrage bei Beratungsunternehmen unterschiedlicher Größe und Ausrichtung ergab, dass 30,8% von ihnen bereits nach ISO 9000ff.:2000 zertifiziert sind und weitere 11,5% eine Zertifizierung planen.⁴⁰ Diese Zahlen verdeutlichen, dass sich auch bei Beratungsunternehmen eine zunehmende Qualitätsorientierung durchsetzt und Qualitätsmanagement zu einer zentralen Managementaufgabe wird. Für Beratungsfirmen geht es vor allem darum, sicherzustellen, dass Kunden Vertrauen in die angebotenen

⁴⁰ Für die Umfrage wurden in der zweiten Jahreshälfte 2005 insgesamt 190 Beratungsunternehmen angeschrieben. Die Rücklaufquote betrug 13,7% (26 Antworten).

Leistungen entwickeln. Nur auf dieser Basis sind ein kontinuierliches Unternehmenswachstum und langfristige Erfolgssicherung möglich.

Wegen der hohen Personalintensität und Interaktivität von Beratungsleistungen muss das Qualitätsmanagement in der Unternehmensberatung vor allem am Beratungsprozess einschließlich der vorgelagerten Vertriebs- und nachgelagerten Abrechnungsaktivitäten ansetzen. Zentrale Aufgabe des Qualitätsmanagements ist die Sicherstellung der definierten Dienstleistungsqualität.⁴¹

Der Prozess des Qualitätsmanagements lässt sich generell in die nachfolgenden wesentlichen Schritte unterteilen, die auch für Beratungsunternehmen gültig sind (Bild 15):⁴²

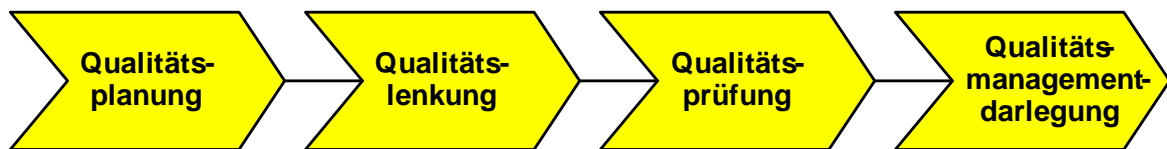


Bild 15: Qualitätsmanagementprozess von Beratungsunternehmen

Beim ersten Schritt, der Qualitätsplanung, geht es um die Planung und Weiterentwicklung der Qualitätsanforderungen an die Dienstleistungen des eigenen Unternehmens. Für Beratungsunternehmen stehen dabei folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Erwartungen haben die Kunden an die Qualität unserer Beratungsleistung?
- Wie können diese Erwartungen erfüllt werden?

Es besteht in der Unternehmensberatung praktisch keine Alternative zur möglichst vollständigen Erfüllung der Kundenerwartungen, wenn eine dauerhafte Kundenbindung erreicht werden soll. Hierzu etablieren immer mehr Unternehmensberatungen formal fixierte Qualitätsgrundsätze und Qualitätsstandards.

Der zweite Schritt, die Qualitätslenkung, baut auf den Ergebnissen der Qualitätsplanung auf und beinhaltet sämtliche Aktivitäten, um die gesetzten Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Die einzusetzenden Instrumente lassen sich unterteilen in:

- mitarbeiterbezogene Instrumente (z.B. Personalentwicklung und Anreizsysteme),

⁴¹ Vgl. [BRUH1997, S. 131].

⁴² Vgl. zum Folgenden [BRUH1997, S. 143 – 215].

- kulturbezogene Instrumente (z.B. Vorbildfunktion des Managements),
- organisationsbezogene Instrumente (z.B. Ernennen eines Qualitätsmanagers, Erstellen von Verfahrensanweisungen).

Der dritte Schritt im Qualitätsmanagementprozess, die Qualitätsprüfung, stellt fest, ob die definierten Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, insbesondere an den Beratungsprozess, in der Praxis umgesetzt werden. Hierzu sind Maßnahmen der internen wie auch der externen Qualitätskontrolle geeignet.

Befragungen der betreuten Kunden im Nachgang eines gemeinsamen Beratungsprojektes gehören zu den externen Methoden der Qualitätskontrolle. Sie sind wichtig, um Lücken zwischen den Kundenerwartungen und der tatsächlich erbrachten Leistung festzustellen. Regelmäßige Kundenbefragungen generieren darüber hinaus Informationen über Trendentwicklungen und standort- oder gruppenspezifische Qualitätsprobleme, die eine Korrektur seitens des Managements verlangen.

Die internen Aufgaben des Qualitätsmanagements in Beratungsunternehmen liegen vor allem in den Händen der Staff Manager, der Projektleiter und, soweit definiert, des Qualitätsmanagers. Staff Manager führen regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitern durch, bei denen individuelle Ziele festgelegt und später überprüft werden. Aufgrund des starken Zusammenhangs zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, kommt der möglichst qualifikationsgerechten Beschäftigung der einzelnen Berater und der Analyse und Beseitigung von Missständen in diesem Bereich eine besondere Bedeutung für das Qualitätsmanagement zu. Dazu gehört auch die Motivation jedes einzelnen, kundenorientiert zu arbeiten, indem die individuelle Leistung glaubhaft in den Kontext des Unternehmenserfolges gestellt wird.

Die Steuerung des Projektes aus Zeit-, Kosten- und Qualitätsperspektive ist zentrale Aufgabe jedes Projektleiters. Die Qualität der Ergebnisse in den einzelnen Phasen des Projektes muss vom Projektleiter kontinuierlich überprüft werden. Daraus ergeben sich Hinweise auf eine mögliche Überforderung von Projektteilnehmern. Soweit dies rechtzeitig bemerkt wird, kann die Situation dadurch entschärft werden kann, dass kompetentere Berater die anderen unterstützen oder deren Aufgaben ganz übernehmen.

In der Verantwortung des Qualitätsmanagers liegt es dagegen, über die Einhaltung der definierten Qualitätsstandards in den allgemeinen Geschäftsprozessen des Beratungsunternehmens zu wachen. Dies sollte nicht nur die passive ex-post Kontrolle beinhalten.

Stattdessen ist der Qualitätsmanager als Trainer der übrigen Beratungsmitarbeiter zu sehen. Er vermittelt den anderen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen den Sinn und die Inhalte des Qualitätsmanagements.

Der vierte Schritt im Qualitätsmanagementprozess, die Qualitätsmanagementdarlegung, zielt darauf ab, sowohl nach innen als auch nach außen Vertrauen in die eigene Qualitätsfähigkeit zu schaffen. Ein mögliches Instrument hierzu sind Qualitätsaudits. Sie erfolgen sowohl intern aus dem Wunsch, Schwachstellen des eigenen Qualitätsmanagementsystems aufzudecken oder eine Zertifizierung nach ISO 9000ff.:2000 zu erreichen. Andererseits führen oft auch Kunden ein Audit bei Beratungspartnern durch, bevor gemeinsame Projekte umgesetzt werden. Qualitätsaudits in der Unternehmensberatung prüfen heute vor allem formale Kriterien des Qualitätsmanagementsystems und nicht etwa die beraterischen Fähigkeiten der Organisationsmitglieder, obwohl diese ausschlaggebend für die Beratungsqualität sind.

Zunehmende Verbreitung als Instrument der Qualitätsmanagementdarlegung finden in Beratungsunternehmen Qualitätshandbücher. Typische Inhalte eines Qualitätshandbuches sind:

- Qualitätsziele des Unternehmens,
- Grundsätze und Aufbau des Qualitätsmanagementsystems,
- qualitätsbezogene Managementaufgaben,
- Aufgaben und Maßnahmenkatalog der Qualitätsplanung,
- Beschreibung der zentralen Geschäftsprozesse des Unternehmens unter Qualitätsaspekten,
- Aufgaben und Maßnahme der Qualitätsprüfung und Qualitätslenkung,
- Rollen und Verantwortlichkeiten mit Bezug zum Qualitätsmanagement.

Die im Qualitätshandbuch festgelegten Anforderungen an die Qualifikation von Rolleninhabern sind eine wichtige Grundlage für Qualifikationsmaßnahmen und dienen als Idealprofil für Bewerber um die betroffenen Positionen im Unternehmen.

2.5 Unterstützungsprozesse

Auf eine detaillierte Darstellung der Unterstützungsprozesse wird an dieser Stelle aufgrund ihrer vergleichsweise untergeordneten Bedeutung beziehungsweise der Ähnlichkeit mit gleichlautenden Prozessen in anderen Dienstleistungsunternehmen verzichtet.

3 Ausblick

Der hier vorgestellte Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen wird derzeit in folgender Hinsicht erweitert:

- weitere Ausdifferenzierung einzelner Geschäftsprozesse,
- breitere Verdeutlichung der Querbezüge zwischen den einzelnen Prozessen,
- Entwicklung von Zielen und Messgrößen zur Steuerung der Geschäftsprozesse, ausgehend von der Unternehmensstrategie,
- erweiterte Zuordnung von Rollen und Verantwortlichkeiten zu den Prozessen, wobei auch bestehende Rollenkonzepte von Beratungsfirmen auf ihre Bedeutung in einem Geschäftsprozess-orientierten Management-Ansatz zu überprüfen sind.

Damit werden weitere Komponenten für ein komplettes Referenzmodell der Geschäftsprozesse in Firmen der Unternehmensberatung geschaffen.

Literaturverzeichnis

- [BINN2002] Binnewies, S.: Strategisches Management professioneller Dienstleistungen am Beispiel der Unternehmensberatung, Dissertation, Universität Göttingen, Göttingen: Duehrkohp & Radicke, 2002.
- [BDU2005] Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.: Facts & Figures zum Beratermarkt 2004, Studie des BDU, 2005.
- [BRUH1997] Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 2. Aufl., Berlin u.a.: Springer, 1997.
- [DICH98] Dichtl, M.: Standardisierung von Beratungsleistungen, Wiesbaden: DUV, 1998.
- [FINK2004] Fink, D.: Eine kleine Geschichte der Managementberatung. In: Fink, D. (Hrsg.): Management Consulting Fieldbook: Die Ansätze der großen Unternehmensberater, 2. Aufl., München: Vahlen, 2004, S. 3 – 11.
- [FLWE1999] Fluri, E.; Weibel, P.: Strategisches Management von Professional Service Firms. In: Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J. (Hrsg.): Professional Service Firms: Wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt/M.: FAZ Verlag, 1999, S. 157-186.
- [HALL2002] Haller, S.: Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002.
- [HILL1995] Hillemanns, R.M.: Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung, Dissertation Nr. 1661 Universität St. Gallen, Bamberg: Difo-Druck, 1995.
- [HNTI1999] Hansen, M.T.; Nohria, N.; Tierney, T.: What's Your Strategy For Managing Knowledge? In *Harvard Business Review*, 77 (1999) 2, S. 106 – 116.
- [JENI1997] Jentsch, O.C.; Nickl, W.: Projektcontrolling als Frühwarnsystem, in: Stolorz, C.; Fohmann, L. (Hrsg.): Controlling in Consulting-Unternehmen: Instrumente, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, 1997, S. 21 – 47.

- [JESC2002] Jeschke, K.: Marketingmanagement für Unternehmensberatungsleistungen. In: Mohe, M.; Heinecke, H.J.; Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell: Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart: Klett-Cotta, 2002, S. 243 – 261.
- [KOHR2000] Kohr, J.: Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Kundenverhalten – Beratermarketing, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2000.
- [MAIS1996] Maister, D.H.: It's About Time. In: *Journal of Management Consulting*, 9 (1996) 2, S. 62 – 66.
- [MAIS2002] Maister, D.: Managing the Professional Service Firm, Paperback (Hardcover-Edition 1993), London: Simon & Schuster, 2002.
- [MSDK1999] Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J.: Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements. In: Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J. (Hrsg.): Professional Service Firms: Wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt/M.: FAZ Verlag, 1999, S. 11-153.
- [NIED2004] Niedereichholz, C.: Unternehmensberatung: Bd. 1 – Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, 4. Aufl., München und Wien: Oldenbourg, 2004.
- [NORT2002] North, K.: Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002.
- [PETE2001] Peterson, M.: Wissensmanagement in der strategischen Unternehmensberatung: Erfolgsfaktoren, Methoden und Konzepte, Wiesbaden: DUV, 2001.
- [PETE2002] Peterson, M.: Prozesse des Wissensmanagements strategischer Unternehmensberatungen, in: Mohe, M.; Heinecke, H.J.; Pfriem, R. (Hrsg.): Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell: Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart: Klett-Cotta, 2002, S. 162 – 179.

- [REKR1996] Rehäuser, J.; Krcmar, H.: Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G.; Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6: Wissensmanagement, Berlin und New York: Walter de Gruyter, 1996, S. 1 – 40.
- [SCHÜ1995] Schüppel, J.: Organisationslernen und Wissensmanagement. In: Geißler, H. (Hrsg.): Organisationslernen und Weiterbildung, Neuwied u.a.: Luchterhand, 1995, S. 185 – 220.
- [STFO1997] Stolorz, C.; Fohmann, L. (Hrsg.): Controlling in Consulting-Unternehmen: Instrumente, Konzepte, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, 1997.
- [WALZ1995] Walz, H.: Das intelligente Unternehmen: Schneller lernen als der Wettbewerb, Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 1995.
- [WKMO2003] Wimmer, R.; Kolbeck, C.; Mohe: Thesen zur Entwicklung der Unternehmensberatung, in: *Organisationsentwicklung*, (2003) 3, S. 61 – 64.